

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Le processus de formation des stratégies de durabilité dans les entreprises engagées

par

K. L. Anne Akitani

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Novembre 2019

© K. L. Anne Akitani, 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

THÈSE PRÉSENTÉE À L'UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC À TROIS RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)
OFFERT CONJOINTEMENT
PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE
ET L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

PAR
K. L. ANNE AKITANI

LE PROCESSUS DE FORMATION DES STRATÉGIES DE DURABILITÉ DANS
LES ENTREPRISES ENGAGÉES

NOVEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Le processus de formation des stratégies de durabilité dans les entreprises engagées

K. L. Anne Akitani

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Caroline Boivin

Présidente du jury

Michel Lafleur

Directeur de recherche

Luc Audebrand

Examineur externe

Christophe Bredillet

Représentant de l'UQTR

David Émond

Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

L'objet de cette étude est de comprendre le processus de formation des stratégies de durabilité dans le contexte des entreprises engagées vers le développement durable. L'objectif poursuivi consiste à proposer un modèle conceptuel, à partir de l'examen et l'analyse du processus de formulation et d'implantation de stratégies de durabilité dans les entreprises engagées, en vue d'apporter une compréhension conceptuelle structurée du phénomène.

La conduite de la recherche en vue d'atteindre cet objectif a fait appel à un cadre méthodologique ancré dans un paradigme constructiviste, utilisant l'étude de cas unique exploratoire pour la collecte des données, et la théorisation enracinée comme méthode d'analyse. L'étude a été menée auprès d'une entreprise québécoise œuvrant dans le secteur funéraire. Ainsi, 22 entrevues semi-structurées ont été menées, accompagnées d'un certain nombre d'observation non participante et de l'analyse documentaire.

Les résultats issus de l'étude mettent en lumière, à travers un modèle conceptuel élaboré, les caractéristiques principales de l'engagement de l'entreprise pour la durabilité ainsi que du processus de sa mise en œuvre. Le processus de formation de la stratégie de durabilité, tel qu'étudié dans l'entreprise participante, apparaît ainsi comme un processus multidimensionnel d'objectivation et de réalisation de l'engagement pour la durabilité. En effet, les résultats montrent que pour être concrétisé, l'engagement pour la durabilité doit prendre forme et s'exprimer en termes d'action stratégique et de valeurs de développement durable. En même temps, sa mise en œuvre fait intervenir un processus organisé et planifié, allié à la participation des partenaires internes et externes de l'organisation. Les résultats indiquent également le rôle crucial joué par l'apprentissage individuel et collectif pour acquérir et maintenir les habitudes orientées vers la durabilité.

L'apport principal de la recherche réside dans le modèle conceptuel proposé pour désigner et comprendre ce qui se passe concrètement dans la formation de stratégies de durabilité dans les entreprises engagées vers le développement durable. À travers la mise en exergue des éléments essentiels constituant le processus de formation des stratégies de durabilité, leurs propriétés ainsi que les dynamiques qui les relient, le modèle conceptuel développé se veut un instrument d'analyse pour guider la réflexion et la prise de décisions des gestionnaires-décideurs en matière d'actions de durabilité. En même temps, il permet de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents qui interviennent dans le processus, pour réaliser effectivement les stratégies de durabilité. Dans cette optique, les résultats de la recherche contribuent à l'enrichissement des connaissances en matière de formation de stratégies de durabilité.

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

RÉSUMÉ. L'objectif de la présente thèse est de proposer une conceptualisation de la formation de stratégies de durabilité de l'entreprise. À partir d'un paradigme constructiviste, l'étude de cas d'une entreprise reconnue pour la réalisation d'initiatives de durabilité, couplée avec une méthode d'analyse par la théorisation enracinée a permis d'élaborer un modèle conceptuel pour montrer ce qui se passe concrètement dans le processus de formation d'une stratégie de durabilité. Plus précisément, il a été démontré que la formation de la stratégie de durabilité de l'entreprise suit un processus multidimensionnel centré sur l'engagement de l'organisation pour le développement durable. Le modèle développé a permis également de mettre en lumière le rôle important joué par l'implication des partenaires internes et externes de l'entreprise ainsi que de l'apprentissage organisationnel dans ce processus.

MOTS CLÉS : stratégie de durabilité, durabilité de l'entreprise, formation de la stratégie, engagement pour la durabilité.

ABSTRACT. The purpose of this thesis is to provide a conceptualisation of the corporate sustainability strategies making. From a constructivist paradigm, a conceptual model has been developed through a study case of a firm well known for its sustainable initiatives, and an analytical method using grounded theory. This conceptual model underlines the reality of what is at stake in the process of the formation of corporate sustainability strategies. More specifically, it has been shown that the formation of corporate sustainability strategy follows a multidimensional process focused on the commitment towards sustainable development. Our model also allows to bringing in the spotlight the importance of organizational learning as well as the business' inside and outside partners' crucial role in this process.

KEYWORDS: sustainability strategy, corporate sustainability, strategy making, commitment for sustainability

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	16
PARTIE 1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE DE RECHERCHE.....	19
1.1. Genèse de la problématique managériale.....	19
1.1.1. Le contexte général	20
1.1.2. La résidence en entreprise : déroulement et résultats.....	22
1.2. Objectifs et question de la recherche	28
PARTIE 2. CADRE THÉORIQUE	30
2.1. Concept de développement durable et approches théoriques	30
2.1.1. Les conceptions du développement durable	31
2.1.1.1. De multiples définitions	31
2.1.1.2. Un changement de paradigme	36
2.1.2. Les approches théoriques de la durabilité	38
2.1.3. La durabilité de l'entreprise : perspectives théoriques et typologie de comportements	41
2.1.3.1. Considérations théoriques	42
2.1.3.2. Les modèles de comportement de durabilité des entreprises	43
2.2. Concept de responsabilité sociale de l'entreprise	49
2.2.1. Un aperçu de la notion de responsabilité sociale	49
2.2.2. Une conceptualisation de la responsabilité sociale de l'entreprise	53
2.2.3. Liens entre les concepts de durabilité de l'entreprise et de RSE	55
2.3. Les théories relatives à la stratégie d'entreprise	59
2.3.1. Définitions de la stratégie d'entreprise	59
2.3.2. La formation de la stratégie d'entreprise	64
2.3.3. Les approches théoriques relatives à la stratégie d'entreprise	68
2.3.3.1. La théorie du positionnement.....	69
2.3.3.2. La théorie des compétences distinctives	71
2.3.3.3. La perspective de la pratique de la stratégie	73
2.3.4. Les approches relatives aux stratégies de durabilité	75

2.3.4.1. Les différents types de stratégie de durabilité.....	76
2.3.4.2. Les outils stratégiques de durabilité.....	79
2.3.4.3. Les processus stratégiques de durabilité et leurs dimensions	83
PARTIE 3. CADRE OPÉRATOIRE	95
3.1. Paradigme et positionnement de la recherche.....	95
3.2. Stratégie de recherche	100
3.2.1.1. L'étude de cas	101
3.2.1.2. La théorisation enracinée	104
3.2.2. Les techniques de collecte des données	116
3.2.2.1. Les entrevues.....	116
3.2.2.2. L'observation	117
3.2.2.3. La documentation.....	118
3.2.3. L'échantillonnage.....	119
3.2.4. Déroulement réel du processus de la recherche	128
3.2.4.1. La sélection de l'entreprise participante et l'entrée sur le terrain de l'étude.....	128
3.2.4.2. Le processus de collecte des données	129
3.2.4.3. Le processus d'analyse des données	132
3.3. Validité et fiabilité de la recherche	136
3.3.1. La validité de la recherche	136
3.3.2. La fiabilité de la recherche.....	139
3.4. Éthique de la recherche	143
PARTIE 4. RÉSULTATS	145
4.1. Présentation descriptive du processus de l'élaboration et la mise en application de la stratégie de durabilité dans le contexte de l'entreprise étudiée	148
4.1.1. Portrait de la Coopérative Funéraire des Deux Rives	149
4.1.2. Résultats descriptifs du processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité de l'entreprise étudiée	153
4.1.2.1. Les facteurs entourant l'adoption de la stratégie de durabilité	153
4.1.2.2. Le processus d'élaboration de la stratégie de durabilité de la CF2R	156
4.1.2.3. Récapitulatif des résultats descriptifs relatifs au processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité	170

4.1.3. Résultats descriptifs du processus de mise en application de la stratégie de durabilité	173
4.1.3.1. Les types d'actions de durabilité et leurs résultats.....	173
4.1.3.2. Les mécanismes relatifs à la mise en application des actions de durabilité.....	176
4.1.3.3. Récapitulatif des résultats descriptifs relatifs au processus de mise en application de la stratégie de durabilité.....	180
4.2. Présentation des résultats analytiques du processus de formation d'une stratégie de durabilité dans le contexte de l'entreprise étudiée	181
4.2.1. La démarche d'analyse effectuée et de construction des éléments composant le modèle conceptuel généré	182
4.2.2. Présentation des composantes du modèle conceptuel	195
4.2.2.1. Un engagement objectivé	195
4.2.2.2. Le processus de réalisation de l'engagement objectivé	220
4.2.3. La dynamique du modèle conceptuel.....	244
PARTIE 5. DISCUSSION	254
5.1. Réponse à la problématique managériale.....	254
5.2. Contributions théoriques et managériales	255
5.2.1. Contributions théoriques	255
5.2.2. Contributions managériales.....	257
5.2.3. Limites de la recherche et pistes ultérieures	259
CONCLUSION	259
ANNEXE	261
Grille des entrevues.....	262
Références bibliographiques	268

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Liens entre durabilité et responsabilité sociale de l'entreprise	57
Tableau 2.2	Récapitulatif des approches théoriques des sections 2.1 et 2.2	59
Tableau 2.3	Synthèse des stratégies de durabilité selon leur logique et la dimension	79
Tableau 2.4	Récapitulatif des approches théoriques de la section 2.3	92
Tableau 3.1	Synthèse des entrevues réalisées	130
Tableau 3.2	Récapitulatif des mesures de validité et de fiabilité	142
Tableau 4.1	Résumé des facteurs reliés à l'adoption de la stratégie de durabilité de la CF2R	156
Tableau 4.2	Cadre de référence de la politique de développement durable de la CF2R	161
Tableau 4.3	Objectifs de la politique de développement durable de la CF2R	165
Tableau 4.4	Types d'actions de durabilité de la CF2R	174
Tableau 4.5	Aperçu des résultats des actions de durabilité de la CF2R	175
Tableau 4.6	Synthèse des codes et des catégories émergés de l'analyse	191
Tableau 4.7	Caractéristiques du concept développé d'engagement objectif	202
Tableau 4.8	Regard théorique et pratique sur l'engagement pour la durabilité de l'entreprise étudiée	207
Tableau 4.9	Forme d'expression du concept développé d'engagement porté par l'action managériale	214
Tableau 4.10	Forme d'expression du concept développé d'engagement porté par les valeurs intrinsèques de durabilité	217
Tableau 4.11	Caractéristiques du processus de réalisation de l'engagement objectif	243

Tableau 4.12	Types de stratégies de durabilité appliqués à l'entreprise participante	244
Tableau 5.1	Comparaisons avec la littérature existante	256
Tableau 5.2	Éléments à considérer dans la pratique du processus stratégique de durabilité	258

LISTE DES FIGURES ET ENCADRÉS

Figure 1	Représentation schématique de la structure de présentation de la thèse	18
Figure 2.1	Approches de la durabilité	47
Figure 2.2	Pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise	54
Figure 2.3	Cartographie des écoles de pensée de la stratégie	64
Figure 2.4	Les types de la stratégie	67
Figure 2.5	Les cinq forces de la concurrence	70
Figure 2.6	Types de problèmes de durabilité et différents modes de formation de la stratégie	86
Figure 2.7	Les deux perspectives de l'apprentissage	91
Figure 2.8	Les éléments composant le cadre théorique	94
Figure 3.1	Représentation schématique des principaux éléments de la théorisation enracinée	115
Figure 3.2	Détermination de l'échantillonnage de la recherche	125
Figure 3.3	Représentation de type research onion de la stratégie de la recherche	127
Figure 3.4	Rondes de collecte des données et échantillonnage théorique	135
Figure 4.1	Représentation schématique du contenu de la présentation des résultats	148
Figure 4.2	Comparaison des impacts de la crémation et de l'inhumation	158
Figure 4.3	Composantes du processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité de la CF2R	172
Figure 4.4	Composantes du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité de la CF2R	181

Figure 4.5	Déroulement réel des étapes de l'analyse	183
Figure 4.6	Exemples tirés des données brutes relatives à l'engagement et au processus	187
Figure 4.7	Comparaison et codage relatifs à l'engagement pour la durabilité	188
Figure 4.8	Comparaison et codage relatifs au processus de réalisation de l'engagement pour la durabilité	189
Figure 4.9	Concepts et catégories relatifs à l'engagement pour la durabilité et au processus de réalisation de cet engagement	190
Figure 4.10	Processus multidimensionnel d'objectivation et de réalisation de l'engagement pour la durabilité	193
Figure 4.11	Relation entre action managériale et valeurs intrinsèques de durabilité	220
Figure 4.12	Formes descendante et ascendante de l'implantation des actions de durabilité	236
Figure 4.13	Relation circulaire entre les formes d'apprentissage de la durabilité	241
Figure 4.14	Dynamique menant aux stratégies formées de durabilité	248
Figure 4.15	Caractère continu dans le temps du processus stratégique de durabilité	249
Figure 4.16	Dynamique entre stratégies formées, engagement et apprentissage en matière de durabilité	251
Figure 4.17	Composantes et dynamique du processus de formation de stratégies de durabilité	253

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CF2R	Coopérative funéraire des 2 rives
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
DD	Développement durable
FCCQ	Fédération des chambres de commerce du Québec
FCFQ	Fédération des coopératives funéraires du Québec
GES	Gaz à effet de serre
ISO	Organisation internationale de normalisation
MEIE	Ministère de l'économie, de l'innovation et des exportations
MRC	Municipalité régionale de comté
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SOCODEVI	Société de coopération pour le développement international

REMERCIEMENTS

La page des remerciements! Arriver là signifie qu'une grande partie du travail a été fait. Remercier les personnes qui m'ont apporté leur contribution pour que je me rende à ce moment prend alors tout son sens.

Je remercie Michel Lafleur, mon directeur de recherche pour son encadrement empreint d'ouverture et de compréhension Je lui suis reconnaissante pour ses conseils tout au long de ces années, qui m'ont aidée à progresser dans mon cheminement.

J'adresse mes remerciements aux membres du jury pour leurs conseils et leurs critiques constructives. Cela a permis d'élargir ma réflexion et de rehausser la qualité de mon travail.

Je suis reconnaissante à mes enfants pour leurs encouragements affectueux et leur aide inconditionnelle. Je remercie Camille de m'avoir donné de son temps lorsque j'en avais besoin, pour me consacrer aux activités de la recherche. Merci à Isabelle pour nos discussions.

J'exprime mon immense gratitude à Guy, mon conjoint, pour sa présence et son soutien de tous les instants. Je lui suis reconnaissante de croire en moi. J'ai puisé dans cette confiance la force et le courage nécessaires à ce travail de longue haleine.

Enfin, je remercie mon père et ma mère d'avoir été mes parents. Je dédie cet ouvrage à mon père, qui demeure pour moi un modèle d'intégrité et de détermination.

INTRODUCTION

La recherche présentée dans cette thèse porte sur le processus d'élaboration et de réalisation de stratégies de développement durable. Son objet est de comprendre comment ces stratégies se forment concrètement dans les entreprises engagées dans ce domaine. Cette recherche s'inscrit à l'intérieur du champ d'études entourant l'opérationnalisation du développement durable dans les entreprises, c'est-à-dire son intégration dans leurs pratiques au quotidien. En effet, si l'on observe une prise de conscience chez les décideurs organisationnels de l'importance de considérer les impacts sociaux et écologiques des activités de leurs entreprises, il y a encore des difficultés à traduire le discours en actions concrètes en la matière. Face à cette situation, investiguer la façon dont les entreprises engagées, soit celles qui agissent effectivement, élaborent et mettent en œuvre leurs stratégies de durabilité, constitue une avenue pour accroître les connaissances dans le domaine et pour outiller les gestionnaires dans leur cheminement vers des pratiques empreintes des préoccupations de développement durable.

C'est dans cette perspective que cette recherche qualitative a été menée, en s'inscrivant dans un paradigme constructiviste, et en faisant appel à l'étude de cas et la théorisation enracinée pour la collecte et l'analyse des données. L'apport essentiel de la recherche est constitué par un modèle conceptuel développé à partir de l'investigation auprès d'une entreprise engagée, qui offre une compréhension holistique du processus de formation de la stratégie de durabilité. Plus précisément, la portée originale de la recherche réside dans le travail de conceptualisation de la notion d'engagement envers la durabilité et du processus de sa mise en œuvre. En effet, en mettant en exergue cet engagement comme le socle du processus de formation de la stratégie de développement durable, et en montrant comment, à travers la dynamique des composantes de ce processus, les pratiques de durabilité s'instaurent dans l'organisation considérée, le modèle proposé apporte un élément de

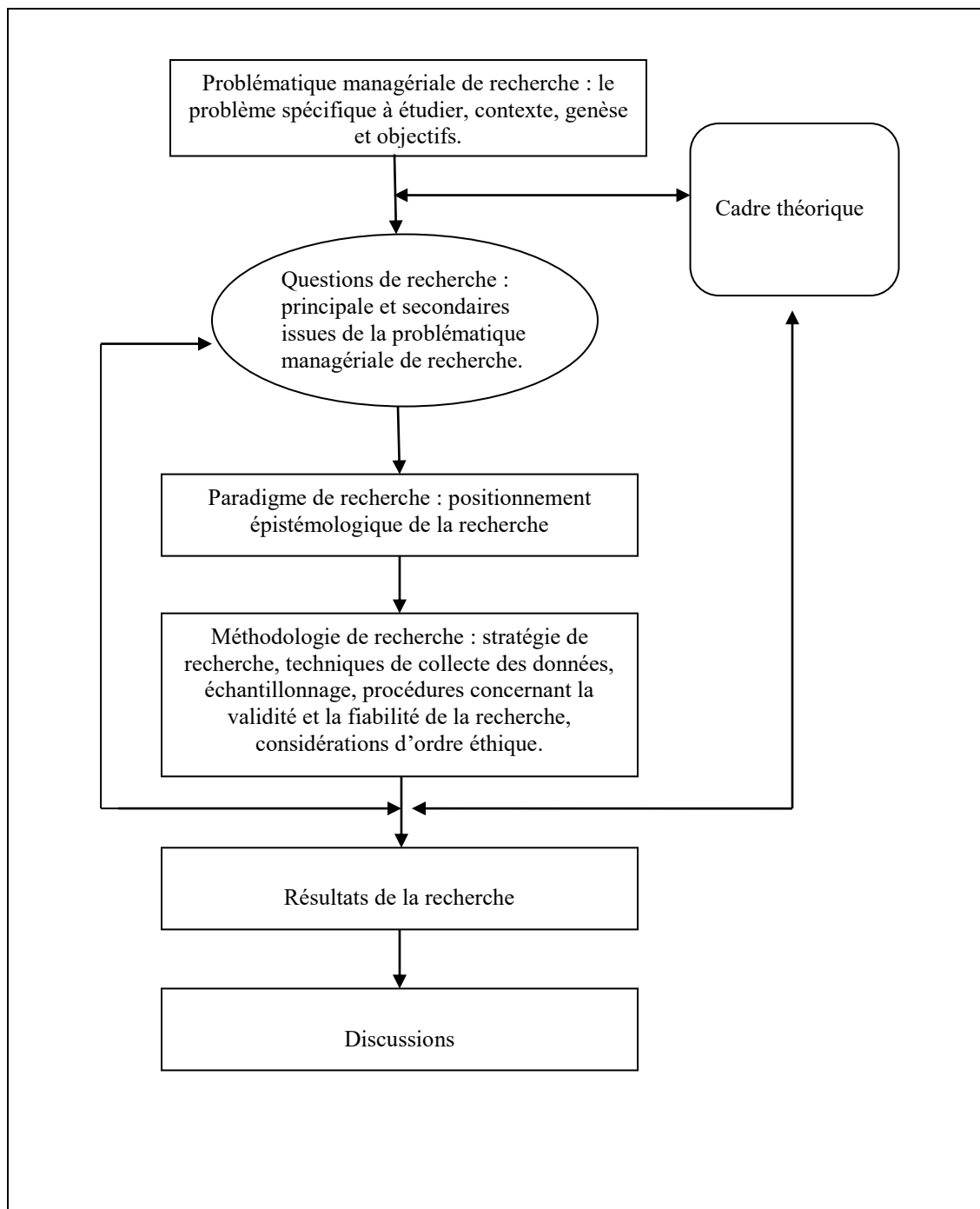
plus en matière de connaissances sur la stratégie de durabilité au niveau de l'entreprise.

La présentation de cette thèse comporte cinq grandes parties. La première partie sera consacrée à la problématique managériale de la recherche. Le cadre théorique fera l'objet de la deuxième partie, suivi du cadre opératoire dans la troisième partie. Ce cadre opératoire comprend le positionnement épistémologique de la recherche, la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que les considérations liées à la validité des résultats et à l'éthique de la recherche. Les résultats issus de l'analyse des données collectées seront exposés dans la quatrième partie. Enfin, les discussions relatives aux résultats dégagés et à la contribution de la recherche seront relatées dans la cinquième partie.

En raison du caractère inductif général de la recherche (on part de la réalité du terrain pour bâtir une compréhension du phénomène étudié) et plus particulièrement de la méthode d'analyse par la théorisation enracinée, le déroulement de la recherche a été ponctué de mouvements d'allers-retours entre l'analyse et la question de recherche d'un côté et, entre les résultats issus de l'analyse des données et le cadre théorique de l'autre côté. Ceci veut dire qu'entre le début et la fin de la recherche, l'énoncé de la question managériale de recherche ainsi que le contenu du cadre théorique ont subi des modifications tenant compte de ce qui a été observé sur le terrain.

La structure ainsi établie de ce document de thèse peut être représentée par le schéma ci-dessous :

Figure 1
Représentation schématique de la structure de présentation de la thèse



PARTIE 1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE DE RECHERCHE

Cette partie sera consacrée à présenter la problématique managériale de la recherche, en précisant les éléments qui ont procédé à sa genèse. Ainsi seront décrits le contexte et les activités au sein desquels cette problématique managériale a pris sa source. Une fois l'établissement de la problématique managériale effectué, il sera fait mention des objectifs qui en découlent, afin de conduire la présente recherche. Aux fins de la conduite de la recherche, la problématique managériale ainsi déterminée sera traduite en une question de recherche qui servira de fil conducteur pour investiguer le phénomène à l'étude et pour y apporter une réponse.

L'objet ou la problématique managériale de la recherche est de comprendre le processus à travers lequel les stratégies de durabilité se développent et se réalisent dans les entreprises engagées. À partir de là, le but de la recherche est de développer un ensemble structuré de concepts, offrant une compréhension du processus de formation des stratégies de durabilité, en vue de soutenir les gestionnaires d'entreprises dans leurs actions dans ce domaine.

1.1. GENÈSE DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Qu'est ce qui a amené à établir une telle problématique managériale? Pour répondre à cette interrogation, il sera fait état du contexte ayant fait émerger cette problématique de façon générale, ainsi que des résultats de la résidence en entreprise qui ont permis de lui donner des assises au niveau organisationnel.

1.1.1. Le contexte général

Depuis une vingtaine d'années, la prise en compte des considérations écologiques et sociales apparaît dans le paysage des entreprises. Le concept de développement durable ou de durabilité est souvent utilisé pour traduire la conciliation de ces considérations aux objectifs économiques des organisations. Cependant, si l'on observe un consensus global autour du discours concernant les risques écologiques et sociaux reliés aux activités économiques, franchir le pas vers des réponses de durabilité est moins aisée (Porter et Kramer, 2006) et fait moins l'unanimité (Chassé, 2013). Ainsi, certaines entreprises ne se sentent pas concernées par de telles actions et adoptent des comportements passifs et négatifs envers la durabilité (Chassé, 2013). Par ailleurs, les entreprises, surtout les petites et moyennes, qui aspirent à concilier les aspects écologiques, sociaux et économiques de leurs activités disent faire face à diverses barrières et contraintes dans la mise en actions, ce qui vient freiner leurs démarches (Tilley, 1999).

En ce qui concerne les entreprises québécoises, une étude du Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE, 2013) a montré qu'en dépit d'une amélioration, près de la moitié de ces entreprises (46,2%) n'étaient pas, en 2013, sensibilisées au concept de développement durable et n'y associaient pas simultanément les trois dimensions. Également, seulement 22% de ces entreprises ont adopté en 2013 des pratiques de gestion d'enjeux du développement durable : au niveau de la gestion de la production ou des services, au niveau du choix des fournisseurs pour les achats, de la gestion des ressources humaines ou bien de la gestion des matières premières et résiduelles. Les principaux obstacles à l'adoption de pratiques durables relevés par cette étude sont : le manque de temps, le manque de moyens financiers, le manque d'informations pour démarrer le processus et le manque de ressources compétentes. À partir du bilan des facteurs et des obstacles associés au niveau d'engagement des entreprises québécoises à mettre en œuvre une démarche de développement durable, cette étude du MEIE a indiqué l'importance de

créer un cadre de gestion pour soutenir les efforts de sensibilisation des entrepreneurs et pour favoriser l'intégration planifiée des pratiques dans ce domaine.

Il existe, certes, des outils d'intégration du développement durable à l'intention des entreprises. Cependant, la plupart de ces outils sont construits dans un contexte d'utilisation essentiellement pour des grandes entreprises et les multinationales (Lazzeri, 2009), alors que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent la grande majorité dans le tissu économique dans les pays industrialisés. Au Canada par exemple, les PME constituent plus de 98% des entreprises, représentent près de 70% des emplois dans le secteur privé et créent près de 40% de la richesse nationale (PIB) (Labelle, Hervieux et Turcotte, 2014). Également, les outils d'aide aux démarches de développement durable interviennent dans un cadre de décision plus opérationnelle que stratégique (Boutaud, 2004) et enfin, peu d'entre eux adoptent une approche systémique ou intégrée du concept de développement durable (Lazzeri, 2009, Boutaud, 2004; Bossel, 1999; Håk, Moldan et Dahl, 2007).

Par ailleurs, les modèles et outils traditionnels les plus utilisés en matière d'analyse et de choix stratégiques (de positionnement selon Porter par exemple) sont, en dépit des tentatives qui émergent, encore loin d'intégrer la dimension du développement durable. Il est donc nécessaire, comme le mentionnent Stead et Stead (2004), de développer de nouveaux outils d'analyse et de nouveaux processus de pensée qui aideront les managers stratégiques à mieux comprendre le concept de développement durable et à incorporer les dimensions écologiques et sociales dans les décisions qu'ils prennent. Comme le dit Khalili (2011), transformer les modèles et les pratiques de management de manière qu'ils puissent contribuer positivement au développement durable est l'un des plus grands défis des organisations.

La problématique de départ trouve donc son origine dans ce créneau de l'importance, pour les organisations, de disposer d'un cadre de travail, d'outils intégrés et des habiletés pour une plus large appropriation du concept de développement durable et

pour son application au niveau de la formation de stratégies. La validation de cette problématique sur le terrain, afin de lui donner une assise en termes de pertinence managériale, s'est faite dans le cadre de la résidence en entreprise.

1.1.2. La résidence en entreprise : déroulement et résultats

Cette activité a été menée auprès des SADC (Société d'aide au développement des collectivités) de l'Estrie, rebaptisée Concertaction Estrie par la suite.

Pour examiner la problématique générale de recherche dans ce cadre organisationnel, huit entrevues semi-dirigées et une série d'observation non participante ont été effectuées, ainsi que la lecture des documents disponibles. La résidence en entreprise avait donc un double objectif. D'une part, aller voir sur le terrain comment les entreprises concernées appréhendent le concept et les enjeux de développement durable, et, par quel processus elles prennent des décisions pour incorporer ce concept dans leurs pratiques de gestion. D'autre part, examiner leurs besoins de support ou d'outils d'aide à la prise de décision stratégique intégrant la dimension du développement durable.

Le projet des SADC (Société d'aide au développement des collectivités) de l'Estrie offre un service d'accompagnement et de soutien en développement durable aux entreprises du territoire de quatre MRC (municipalités régionales de comté) de l'Estrie qui veulent prendre le virage de la durabilité. Il s'agit des MRC des Sources, de Coaticook, du Granit et du Haut-Saint-François. Ce projet a été lancé en 2010 par les quatre SADC qui se sont regroupées pour une telle initiative; la coordination est assurée par un coordonnateur assisté d'un conseiller en développement, sous le suivi des directeurs et directrices des 4 MRC impliquées. Le projet a pour vision de faire de ces SADC une référence en développement durable pour les entreprises estriennes et

un acteur impliqué et consulté dans la région. Depuis le début du projet, soit sur un peu plus de deux ans au moment de la résidence, quelques vingt-huit entreprises ont été accompagnées.

Tout en tenant compte de la limite du contexte et du cas de cette validation, la confrontation de la problématique générale de recherche à la réalité de ces entreprises a montré que les entreprises concernées adoptent différentes attitudes lorsqu'on leur parle de développement durable. Selon le coordonnateur du projet, certaines embarquent d'emblée, d'autres attendent d'être convaincues et enfin une troisième catégorie refuse carrément. Toujours selon la même source, la majorité des entreprises sont celles qui veulent d'abord être convaincues. Même lorsqu'elles embarquent dans des actions de développement durable, cela peut rester fragile. En effet, selon les personnes rencontrées, ces entreprises souvent confrontées à différentes préoccupations, occupées par les opérations quotidiennes, mettent avant tout, leurs efforts sur leur survie qui reste leur enjeu majeur. Le développement durable n'est alors qu'une option, sans aucune obligation d'application.

La résidence en entreprise a amené également au constat selon lequel les outils d'intégration du développement durable existants, ne conviennent pas aux attentes et à l'échelle de ces entreprises et a donc confirmé le besoin de disposer d'un éventail plus large d'outils pour une meilleure appropriation et intégration du développement durable. Ceci indique qu'il y a clairement un besoin de support de la part des entreprises considérées, pour mieux comprendre le concept de développement durable, se l'approprier et l'incorporer dans le cadre de leur gestion. Selon les propos d'une personne rencontrée, si le concept était mieux explicité, peut-être que davantage d'entreprises s'y intéresseraient. Les rencontres qui ont été effectuées l'ont été à un double niveau : le niveau de l'entreprise et le niveau de la SADC, c'est-à-dire d'un organisme intermédiaire, de support aux entreprises. On doit préciser ici que le besoin s'est manifesté essentiellement au niveau de l'organisme de support, étant établi clairement que les entrepreneurs dirigeants, trop pris dans leurs activités

quotidiennes n'ont souvent pas le temps, ni d'ailleurs l'expertise à l'interne pour la conception ou la réflexion sur l'utilisation d'outils de cette sorte. Il faut aussi rappeler que les entreprises dont on parle sont des petites et moyennes (PME), comptant de 1 à 10 employés. De façon générale, la prise de décision stratégique ne suit pas forcément un processus formalisé, ou encore les décisions ne sont pas nécessairement issues d'un calcul rationnel. Pour ces entreprises, le comportement stratégique serait de type entrepreneurial : comme l'a mentionné une personne rencontrée (le directeur du service aux entreprises du Haut-Saint-François), c'est l'entrepreneur (propriétaire-dirigeant) qui a une vision pour son entreprise et qui définit là où il veut se rendre. Il s'agit souvent d'une vision de court terme, sur l'année, car, toujours selon les dires de cette personne, les gestionnaires-propriétaires font trop de choses en même temps, sont trop dans la tâche quotidienne et ne prennent pas le recul pour penser au long terme et se poser des questions telles que le développement durable. Les décisions sont prises par opportunité. C'est là que les services d'accompagnement offerts par les organismes de développement économique comme les SADC leur sont profitables : pour se questionner sur leurs pratiques, se projeter dans l'avenir, pour ne pas passer à côté de l'opportunité saisie, pour se rendre là où ils veulent être et avoir l'aide technique et les services-conseils nécessaires.

Aussi, lors de cette résidence en entreprise, nous avons observé que du moment que ces entreprises sont davantage dans l'action opérationnelle et adoptent souvent une stratégie d'opportunité que de type planification, le besoin d'un outil pour intégrer le développement durable ne saute pas aux yeux. Il est ressorti également que pour mieux amener les entreprises à s'engager vers le développement durable, il est plus profitable de partir de leurs propres préoccupations, de leurs enjeux propres, que ce soit des enjeux économiques (c'est cela la plupart du temps : de performance, de croissance, de compétitivité, etc.) ou écologiques (de protection de l'environnement, etc.) ou sociaux (de conciliation travail-famille par exemple) pour y greffer les autres enjeux de développement durable.

C'est donc le coordonnateur des services d'accompagnement en développement durable qui a plutôt vu le besoin de développer un outil comme un moyen de plus pour mieux accompagner les entreprises concernées, en les aidant à prendre en compte et incorporer les considérations de développement durable dans leurs décisions stratégiques. Comme tentative d'utilisation d'un outil de développement durable, ils ont pris connaissance des outils existants tels que la norme ISO 14 000, le BNQ 21 000, le Natural Step et ont même essayé la grille d'analyse de développement durable développée par la Chaire éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi. Pour le coordonnateur, ces outils sont peu adaptés au contexte des entreprises concernées : leur manipulation nécessiterait de faire appel à des conseillers externes. Par ailleurs, l'accent a été mis sur le besoin d'autonomisation des entreprises dans leurs démarches d'appropriation et d'intégration du développement durable. Un besoin d'autonomisation qui se traduirait par une vision claire de ce qu'est le développement pour ces acteurs impliqués, ainsi que des outils adaptés à leurs enjeux et leurs propres capacités. Le support que l'on veut apporter à ces entreprises doit donc l'être dans une optique d'autonomisation au niveau de leur appropriation du concept et au niveau de l'acquisition d'habiletés et compétences pour définir et implanter des stratégies de durabilité, que ce soit à l'aide d'outils formels ou non.

En clair, la résidence en entreprise a fait ressortir le besoin des entreprises considérées de mieux comprendre le concept de développement durable ainsi que le besoin d'être outillées et supportées dans leurs actions stratégiques dans ce domaine. Ces résultats rejoignent les constats relevés dans la littérature en ce qui concerne les difficultés auxquelles sont confrontées les organisations dans leurs efforts pour traduire le concept en actions concrètes ainsi que la disponibilité d'outils adaptés aux enjeux des PME.

En effet, comme le remarquent certains auteurs (Horisch, Johnson et Schaltegger, 2015; Johnson et Schaltegger, 2016), si les outils de gestion de la durabilité

constituent un aspect principal de l'opérationnalisation du développement durable et qu'il en existe un certain nombre, ils restent relativement peu utilisés par les entreprises, surtout les PME. Or, selon Johnson et Schaltegger (2016), les PME contribuent jusqu'à 70% de la pollution générale. Les principales barrières à leurs difficultés en matière d'intégration de la durabilité sont, d'après les auteurs cités, l'absence de connaissances et d'expertise ainsi qu'un manque de ressources humaines et financières dans ces entreprises mais aussi l'absence de bénéfices perçus. Ils indiquent aussi comme blocages, la complexité et le caractère standard et universaliste de ces instruments qui ne prennent pas suffisamment en compte les contextes locaux et les caractéristiques spécifiques de ces entreprises.

Autrement dit, outre l'investissement en temps et des ressources financières, l'application des outils requiert aussi des compétences et habiletés pour instaurer de nouvelles routines organisationnelles dans la perspective du développement durable (Russo et Tencati, 2009). À partir d'études réalisées auprès de plus de 3000 PME italiennes, ces derniers auteurs mettent en évidence le fait que les outils formels requièrent entre autres, de l'investissement en temps, des ressources financières et des compétences que ces entreprises ne sont pas prêtes à fournir. Selon Russo et Tencati, (2009), les PME sont généralement gérées par leurs propriétaires, avec un style de management très personnalisé, ancré dans les opérations et elles sont largement dépendantes des sources internes pour leur financement. Toutes ces constatations rejoignent les résultats de la résidence en entreprise.

De façon plus générale, bien que l'on retrouve dans la littérature relative à ce domaine beaucoup d'écrits sur les avantages d'adopter une démarche de développement durable, ainsi que sur les facilitateurs ou facteurs privilégiés et sur les instruments pour soutenir de telles initiatives (Stead et Stead, 2004; Chassé, 2013; Gao et Bansal, 2013), il y a encore, selon Baumgartner (2014), peu d'attention sur la façon d'utiliser ces éléments pour réaliser des stratégies de développement durable. Par conséquent et comme le dit cet auteur, il y a encore une zone grise sur la manière

de développer et d'implanter les stratégies de développement durable. Traduire le concept en action, par des initiatives concrètes, reste encore un grand défi pour les organisations (Engert et Baumgartner, 2015). Certains auteurs (Engert, Rauter et Baumgartner, 2016), montrent du doigt le manque d'une base commune et unifiée pour comprendre le concept ainsi que d'études empiriques sur ce que font réellement les entreprises lorsqu'elles mettent en œuvre leurs stratégies dans ce domaine.

En fin de compte, au regard des résultats de la résidence en entreprise trouvant un écho dans la littérature en question, il a fallu formuler un projet de recherche en vue de proposer une solution aux besoins soulevés. Ainsi en est-il de la problématique managériale de la recherche qui consiste à comprendre, à partir des pratiques concrètes d'entreprises engagées, le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de durabilité. L'objectif étant de développer ainsi, un ensemble structuré de concepts pour comprendre ce processus. Les contributions envisagées de la recherche ainsi déterminée sont les suivantes. Au niveau managérial, il s'agit de contribuer à l'apport d'instrument pour outiller et supporter les gestionnaires d'entreprise dans la réalisation de leurs stratégies de durabilité. Au niveau scientifique, la contribution participe à l'ajout de connaissances en matière de stratégies de durabilité au niveau de l'entreprise.

À partir de la problématique managériale de recherche ainsi définie, il faut passer à sa déclinaison en objectifs et question de recherche. Car, c'est la question de recherche qui, selon Maxwell (2005), va guider la conduite de la recherche, autrement dit, qui va influencer le cadre théorique et le choix de la méthodologie.

1.2. OBJECTIFS ET QUESTION DE LA RECHERCHE

Les objectifs découlant de la problématique managériale de recherche consistent à étudier et analyser le processus de formation de stratégies de durabilité auprès d'entreprises engagées, afin d'en dégager une compréhension conceptuelle structurée.

La question de recherche consiste en une question principale se poursuivant en questions secondaires.

La question générale de la recherche est énoncée comme suit :

Comment se forment concrètement les stratégies de durabilité dans les entreprises engagées?

Les questions secondaires sont les suivantes :

1. Quels sont les éléments constitutifs du processus de formation des stratégies de durabilité dans ces entreprises?
2. Quelles sont les activités qui composent la définition et l'implantation des stratégies de durabilité?
3. Quels sont les mécanismes ou rouages qui interviennent dans ce processus?

La question de recherche ainsi présentée appelle certaines remarques. Comprendre le processus de formation de stratégies de durabilité, à partir de ce que fait une organisation engagée dans ce domaine constitue une démarche inductive (Yin, 2011), qui part du terrain, de l'histoire que racontent les données collectées, pour aboutir à

l'émergence de concepts offrant une compréhension du phénomène étudié. Cette approche inductive amène des allers-retours entre ce qui est observé sur le terrain et les éléments de la réalisation de la recherche, tels que déterminés au départ. Ainsi, et comme cela a été avancé dans l'introduction, la question de recherche a subi une certaine modification dans son énoncé, entre la proposition de recherche et l'analyse des données. En effet, dans la proposition de recherche en tant que feuille de route de la conduite de la recherche, la question de recherche était formulée dans une perspective plus micro, en s'attachant à investiguer le comportement des acteurs organisationnels agissant dans le processus de formation des stratégies de durabilité. Cependant, dès les premières données collectées et analysées dans le cadre de l'entreprise étudiée, il est rapidement apparu que l'élaboration et la mise en œuvre de ces stratégies ne constituent pas des actions isolées des autres, dans le management de l'organisation. Elles font également intervenir différentes catégories d'acteurs dont les actions s'imbriquent pour former ces stratégies. Dès lors, il a semblé plus adéquat d'adopter une optique plus macro, en appréhendant la formation des stratégies de durabilité au niveau de l'organisation comme système collectif, poursuivant des objectifs et mettant en œuvre des moyens pour les atteindre. Le libellé de la question de recherche a donc été modifié à ce moment pour tenir compte de cette observation sur le terrain, de la réalité de l'entreprise étudiée.

La partie consacrée à la problématique managériale de la recherche s'achève ainsi avec l'exposé des objectifs et de la question de recherche. La présentation de la thèse s'ouvre maintenant sur le cadre théorique relatif à la recherche.

PARTIE 2. CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique fait référence aux théories existantes (Maxwell, 2005) relatives au phénomène étudié. Il est constitué en premier lieu et selon la problématique managériale qui se trouve au croisement des concepts de développement durable et de stratégie de l'entreprise. Ainsi, le cadre théorique de départ est constitué des théories relatives au concept de développement durable et à la stratégie d'entreprise. Ces éléments sont retenus afin de comprendre les soubassements et les perspectives théoriques du phénomène étudié, mais aussi pour éclairer la phase de l'analyse des données. Du fait de la démarche inductive retenue, ce cadre théorique s'est ouvert à d'autres concepts et approches théoriques ne faisant pas partie des éléments de départ. En effet, l'approche inductive se base *a priori*, sur les actions observées sur le terrain et non sur des préconceptions théoriques (Yin, 2011). En fonction des résultats dégagés de l'analyse des données recueillies dans l'entreprise étudiée, certains concepts ne figurant pas dans le cadre théorique de départ y ont été ajoutés.

2.1. CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET APPROCHES THÉORIQUES

Le changement rapide et important de l'environnement des organisations suscite un intérêt général qui ne se tarit pas : les académiciens l'observent, l'étudient et en débattent; les gestionnaires l'expérimentent et le vivent dans le quotidien de leurs affaires. En effet, la mondialisation des économies, la mobilité accrue aussi bien des individus que des capitaux, l'essor sans précédent des technologies de l'information et de la communication, les mutations dans les comportements des consommateurs modifient depuis les trente dernières années, le paysage du monde des organisations. Ainsi en est-il aussi du concept de développement durable qui, inexistant du langage

des affaires il y a une vingtaine d'années, a pénétré les discours et les activités des organisations.

Les questions d'épuisement des ressources naturelles, de dégradation des écosystèmes, connaissent une attention grandissante, à cause des nouvelles connaissances scientifiques démontrant les effets négatifs des activités économiques sur les systèmes humains et écologiques. Dès lors, sous la poussée de groupes de pression, des législations ou encore parce qu'elles prennent conscience que les décisions qu'elles prennent peuvent avoir des conséquences non souhaitables, les organisations introduisent progressivement les considérations sociales et écologiques dans leurs activités.

2.1.1. Les conceptions du développement durable

2.1.1.1. De multiples définitions

Apparu sur la scène internationale dans les années 1980, essentiellement dans le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (rapport Brundtland, 1989), le concept de développement durable ne rencontre pas toujours la même signification, la même perception chez les uns et les autres. Le concept rencontre diverses définitions. Selon Matagne (2009), l'on en disposerait de plus d'une centaine. Même si certains voient l'accolade des termes « développement » et « durable » comme contradictoire et comme un oxymore (Latouche, 2010), il y a une convergence des auteurs sur l'idée que l'expression « développement durable » offre un cadre approprié pour conduire et construire le débat relatif à l'interaction entre les sociétés humaines et la biosphère (Newman, 2005; Gladwin, Kennelly et Krause, 1995; Bossel, 2007). D'autres encore préfèrent parler seulement de durabilité mettant ainsi l'emphasis du concept sur cet aspect (Rumpala, 2010). Enfin, l'on retrouve

également l'expression développement soutenable qui, pour certains, traduit mieux l'expression dans sa formulation anglaise originelle de sustainable development (CMED, 1988).

Pour les politiques et les entreprises, le développement durable serait vu plutôt comme un compromis (Gendron, 2006), compromis social et compromis environnemental. L'idée serait de pouvoir concilier, du point de vue environnemental, croissance économique et industries « plus propres », moins polluantes, moins destructrices de l'environnement et des écosystèmes. Il s'en est suivi le développement d'idées, de mesures basées sur la thèse de l'internalisation des coûts sociaux et environnementaux telles que les droits à polluer ou encore le principe du « pollueur payeur ». L'accent est souvent porté sur les normes et les mesures réglementaires au niveau de l'État, sur la recherche et le développement de technologies qui permettraient aux entreprises de générer des produits et des façons de faire, respectueux de l'environnement écologique.

Il apparaît donc que le concept de développement durable interpelle la pression de l'économie humaine sur la biosphère (Daily et Cobb, 1989), à travers les activités de production, de consommation et d'échanges. Pour satisfaire leurs besoins, les humains ont, de tout temps, exploité les ressources de la Terre : des sols, des sous-sols, des océans. Or, cette ponction sur les ressources naturelles s'est fortement accélérée depuis les 250 dernières années, se soldant par des déséquilibres dans la structure de l'écosphère (CMED, 1988; Hawken, Lovins et Lovins, 1999). La pollution atmosphérique, le réchauffement climatique en sont des exemples souvent mis en avant. Si la production mécanisée et de masse issue de la révolution industrielle a permis d'augmenter globalement la qualité de vie des populations humaines, elle a aussi contribué à ces problèmes écologiques.

En effet, les activités industrielles nécessitent de fortes consommations d'énergie. La combustion de combustibles fossiles tels que le charbon, le pétrole et le gaz naturel, a

été, à compter du 18^{ème} siècle, la source majeure de production d'énergie (Lacroix, 2016). Or, l'utilisation intensive de ces sources non renouvelables d'énergie libère de grandes quantités de polluants et de dioxyde de carbone (CO₂) dans l'air. La pollution atmosphérique résultante de la consommation intensive d'énergie issue des combustibles fossiles (Lacroix, 2016) entraîne des effets à court et long terme sur la santé humaine. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a montré qu'en milieu urbain, la pollution de l'air accroît le risque de maladies respiratoires aiguës telles que la pneumonie, ainsi que de maladies cardio-vasculaires. Cet exemple lié à la consommation d'énergie montre bien les connexions et interdépendances entre les aspects économiques, écologiques et sociaux, des activités humaines. Ces interactions se révèlent plus visibles avec le temps, grâce à l'avancée des connaissances scientifiques sur la question. La mobilisation de groupes d'action, tel le Club de Rome au début des années 1970, a aussi joué un rôle dans la prise de conscience des liens non séparables entre les questions de croissance économique et celles touchant l'environnement écologique.

La nécessité de prendre en compte les limites physiques et donc la capacité, de la biosphère, à supporter les effets des activités humaines, est précisément à l'origine du concept de développement durable. Défini par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », le concept de développement durable met en exergue deux notions principales (CMED, 1988):

- La notion de besoins : besoins essentiels de se nourrir, se loger, se vêtir, travailler mais aussi aspirations à une amélioration de la qualité de vie. La satisfaction de ces besoins nécessite une croissance économique. On parle des besoins actuels et des besoins des générations à venir.

- La notion de limites de la capacité de la biosphère. Il s'agit des limites de ressources naturelles telles que les sources d'énergie, les matières premières, l'eau, les sols, mais aussi limites des écosystèmes à absorber les déchets et divers polluants issus des activités humaines.

Le développement technologique peut tenter de repousser certaines de ces limites mais, ce faisant, il peut créer d'autres situations aussi non durables. En restant dans le domaine de l'énergie, la production d'énergie solaire comme voie pour remédier aux problèmes générés par les combustibles fossiles, nécessite la pose de cellules photovoltaïques pour capter les rayons du soleil et les transformer en électricité. Or, comme le montre Lacroix (2016), ces instruments sont produits à l'aide d'éléments chimiques qui sont rares dans la croûte terrestre tels que le gallium, le sélénium, le cadmium.

En fin de compte, le concept de développement durable signifie que les activités humaines pour satisfaire les besoins des générations actuelles, ne doivent pas mettre en danger les systèmes naturels sur lesquels repose la vie tels que l'atmosphère, l'eau, les sols. Il signifie aussi que cette poursuite de la satisfaction des besoins et aspirations des humains doit se faire en assurant une équité pour tous (CMED, 1988). Ce souci d'équité intra générationnelle se décline dans la répartition des ressources, naturelles et produites, aussi bien à l'intérieur d'une nation qu'entre différentes nations. Pour une entreprise par exemple, cette question d'équité pourrait se poser au niveau du partage de la valeur produite entre les actionnaires ou propriétaires, les salariés, les consommateurs, les fournisseurs.

Au-delà de la définition générale telle que proposée par la Commission mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED), le concept de développement durable apparaît comme un moyen d'action pour passer d'une situation non durable à une situation durable (Rumpala, 2010, Lozarno, 2015). L'accent est ainsi mis sur le

terme *durabilité*. Notre intérêt, ici, ne va certainement pas dans l'optique de remettre en cause la notion de croissance économique mais de questionner la manière de l'inscrire dans les limites de la biosphère. Certes, les discussions relatives aux aspects quantitatif et qualitatif de la croissance économique et donc du développement économique, sont utiles car elles soulèvent des débats nécessaires quant à la finalité d'un accroissement illimité de la production de biens et services. Toutefois, notre quête dans cette recherche se porte, d'un point de vue général, sur la durabilité des activités de production, sur les manières, les moyens de cheminer vers cette durabilité. En conséquence, nous retiendrons le terme de durabilité pour exprimer l'interconnexion entre les dimensions économique, sociale et écologique des activités de l'entreprise.

Pour Jenkins (2009), la durabilité est un objectif ultime, pour maintenir de façon définitive, la viabilité, à la fois, des économies, des sociétés au sein desquelles ces dernières évoluent, et de l'environnement écologique dont les deux dépendent.

Pour Sachs (1997), la notion de durabilité réfère à la préservation des ressources pour les générations présentes et futures, et se décline en cinq dimensions :

- la durabilité sociale recouvrant tout le champ des besoins humains et sociaux, matériels et non matériels;
- la durabilité économique prônant l'évaluation de l'efficacité économique d'un point de vue macrosocial, en tenant compte des coûts sociaux et écologiques, plutôt qu'à travers les seuls critères micro-économiques de profit;
- la durabilité écologique consistant à mettre en valeur le potentiel des ressources des différents écosystèmes, à limiter la consommation des ressources non renouvelables et à promouvoir l'autolimitation de la consommation matérielle;

- la durabilité spatiale se référant à la recherche d'équilibre entre les espaces urbains et non urbains;
- la durabilité culturelle consistant à promouvoir le changement dans la continuité culturelle, la pluralité des solutions spécifiques à chaque contexte local.

En fin de compte et en regard de la multiplicité de ses définitions, le concept de développement durable évoque aussi bien une vision d'un idéal à atteindre avec un ensemble de valeurs et d'objectifs choisis, qu'une manière d'appréhender l'action, de concevoir le changement et de mettre en œuvre les décisions pour le présent et l'avenir (Da Cunha et al, 2005).

2.1.1.2. Un changement de paradigme

Au-delà du relatif consensus autour de la définition du développement durable reposant sur les trois piliers économique, social et écologique, beaucoup d'auteurs (Capra, 1983; Gladwin, Kennelly et Krause, 1995; Stead et Stead, 1994; Hawken 1993; Villeneuve, 1998) voient le concept comme un changement vers un nouveau paradigme. Comme le disent Huybens et Villeneuve (2004), le développement durable apparaît comme un nouveau paradigme permettant de mieux appréhender la complexité de la réalité d'aujourd'hui.

Un paradigme est un ensemble de postulats à la base d'une théorie. En matière de sciences sociales, Burrell et Morgan (1979) ont démontré que toutes les théories reposent sur différents points de vue concernant la nature humaine et la façon d'appréhender et de connaître la réalité (niveaux ontologique, épistémologique et méthodologique). D'après Kuhn (1983), c'est un modèle ou un schéma adopté dans un domaine scientifique, avec des outils conceptuels et instrumentaux admis; lorsque

les outils fournis par un paradigme ne sont plus capables de résoudre les problèmes qui se posent, il faut les renouveler et rechercher de nouvelles règles. Dans la même veine, pour Meadows (1999), les paradigmes constituent les sources des systèmes : ils forment le socle sur lequel une société partage la même conception de la réalité et d'eux découlent tous les éléments de fonctionnement du système tels que les objectifs, les flux d'information et autres. Pour changer un système, le premier point de levier, le point fondamental est donc le changement de paradigme (Meadows, 1999). Pour Hamel (2007), un paradigme est plus qu'une façon de penser; c'est aussi une vision que l'on porte sur les types de problèmes qui méritent une attention et des solutions. Ainsi, le paradigme du management moderne a cru pendant longtemps que les problèmes écologiques et sociaux ne rentraient pas dans le cadre des réalités à considérer.

Les auteurs qui considèrent le développement durable comme un changement de paradigme y voient l'opportunité d'un cadre plus large et plus intégré d'analyse et de choix, en substitution à l'approche néoclassique du développement axée sur le seul aspect économique (Villeneuve, 1998). Pour ces auteurs, le modèle néoclassique du développement qui plonge ses racines dans la vision mécanique, matérialiste et réductionniste du monde avec l'idée d'un progrès matériel illimité grâce à une croissance économique et technologique, est devenu inadéquat pour appréhender les enjeux sociaux et écologiques globaux actuels. Comme le dit Capra (1983), l'incapacité de ce cadre conceptuel à intégrer les activités économiques dans leur contexte écologique empêche de comprendre certains des plus importants problèmes du monde d'aujourd'hui.

Certes, le système économique ainsi conçu par la pensée néo-classique a permis une grande expansion du développement matériel des populations depuis la fin du XVIIIème siècle et continue de nos jours à être vu par plusieurs personnes comme le meilleur moyen de générer la prospérité économique, mais cela à un prix élevé; comme le disent Hawken, Lovins et Lovins (1999), en 250 ans, depuis la révolution

industrielle, le « capital naturel », hérité de près de 4 milliards d'années, s'est détérioré dans une ampleur sans précédent, par rapport à ce que la nature terrestre a connu jusque-là. Or, c'est ce capital naturel qui est à la source de l'ensemble des ressources naturelles (eau, air, arbres, etc.), des systèmes écologiques (océans, forêts, prairies, etc.), et qui rend possible la vie sur terre (Hawken, Lovins et Lovins, 1999). En fin de compte, comme le disent plusieurs auteurs (Hawken, Lovins et Lovins, 1999; Söderbaum, 2007), la pensée économique néoclassique a certes permis des avancées et des progrès mais elle a aussi sa part de responsabilité dans la situation sociale et écologique que connaît le monde actuellement : en se focalisant uniquement sur la croissance du PIB au niveau national (ou la maximisation du profit au niveau de l'entreprise), et donc sur les seuls aspects monétaires du développement, ce schéma de pensée en occulte volontairement les aspects sociaux et écologiques.

Plus fondamentalement, la question des « limites de la croissance » (Meadows et al, 1972) se porte sur la réflexion ou le choix des activités humaines en fonction des contraintes qu'elles font peser sur la biosphère. Cette interrogation sur les « limites de la croissance » toucherait aussi bien les « limites internes » qui, selon Zuindeau (2010) sont constituées par les besoins humains, et les « limites externes » représentées par les ressources physiques de la planète.

2.1.2. Les approches théoriques de la durabilité

Après avoir défini le concept de durabilité, voyons maintenant quelles en sont les diverses perspectives théoriques ou écoles de pensée.

Avec le terme de *duracentrisme*, Gladwin, Kennely et Krause (1995) offrent un ensemble de cinq critères à l'aune desquels apprécier le caractère durable des actions humaines. Ces critères sont :

- L'inclusivité des systèmes humains et écologiques;
- La connectivité, c'est-à-dire l'interconnexion et l'interdépendance systématique des problèmes;
- L'équité au niveau de la distribution des ressources entre les générations actuelles et pour les générations futures;
- La prudence et la sécurité : les effets des causes pouvant n'apparaître que plusieurs années plus tard, il est nécessaire de faire preuve de prudence pour ne pas mettre en danger la sécurité humaine.

Le duracentrisme se veut un équilibre entre le technocentrisme et l'écocentrisme, deux autres termes développés par Gladwin, Kennely et Krause (1995).

Le technocentrisme accorde une place importante au progrès technique car la technologie peut permettre de trouver des substituts aux biens naturels. Dans le technocentrisme, les êtres humains sont vus comme égoïstes et rationnels; ils recherchent leur propre intérêt et sont surtout guidés par la motivation matérielle. L'humanité est séparée de la nature et lui est supérieure. La terre est vue comme inerte et passive, donc légitimement exploitable et il n'y a pas de limite à son exploitation. La nature étant résiliente face aux turbulences qu'elle peut connaître, les dommages qu'elle subit sont généralement réversibles (Gladwin, Kennely et Krause, 1995). En dissociant l'être humain du reste de la nature, en séparant l'humain du non humain, le technocentrisme échappe aux critères d'inclusivité et de connectivité. Par ailleurs, de par sa logique de croissance basée sur les mécanismes du marché qui favorisent ceux qui ont les moyens (productifs, monétaires, financiers) et en excluent ceux qui en sont dépourvus, la pensée technocentriste n'intègre pas le critère d'équité. Enfin, à l'épreuve des faits, l'approche technocentriste a contribué aux problèmes écologiques (de pollution, de déclin des ressources non renouvelables, etc.) et sociaux actuels (fortes disparités de richesses entre nations, pauvreté d'une grande partie de la population mondiale) et à ce titre, n'a pas respecté les critères de prudence et de sécurité (Gladwin, Kennelly et Krause, 1995).

Aux antipodes du technocentrisme, se trouve l'écocentrisme qui place la nature au-dessus de tout et y subordonne l'être humain. Selon cette perspective, toute action humaine doit respecter les limites de la nature et n'en tirer que ce dont les humains ont besoin (Gladwin, Kennely et Krause, 1995).

Pour ces auteurs, ni le technocentrisme, ni l'écocentrisme ne permettent d'appréhender les questions de durabilité. Pour Gladwin, Kennely et Krause (1995), étant à la source de ces problèmes, la perspective du technocentrisme ne peut, adéquatement, être à l'origine des solutions. À l'opposé du technocentrisme, l'approche écocentriste ne favorise pas non plus la compréhension de la durabilité. Toujours selon Gladwin, Kennely et Krause (1995), en privilégiant la biosphère, l'écocentrisme ne reconnaît pas à leur juste mesure, l'aspiration et l'élan créatif des humains à accéder à de meilleures qualités de vie. Dans ce sens, l'écocentrisme offre peu de moyens pour comprendre les problèmes humains et sociaux tels que la pauvreté, le chômage.

À côté du duracentrisme comme approche théorique du concept de durabilité, on peut citer les deux courants de pensée que sont la durabilité faible et la durabilité forte (Håk, Moldan et Dahl, 2007; Lazzeri et Moustier, 2008; Goel, 2009; Asselineau et Piré-Lechalard, 2009).

La durabilité faible se fonde sur l'idée que l'on peut remplacer les ressources naturelles épuisées par du capital de substitution et que la gestion des externalités (pollution par exemple) est mieux servie quand elle est confiée aux individus et au marché (principe du pollueur payeur, droit de polluer avec le marché de carbone par exemple). Cette approche adoptée par les tenants du courant néoclassique s'appuie sur la substituabilité entre les diverses formes du capital (naturel, matériel, technique, humain, savoir); la dégradation du capital naturel est légitimée car son utilisation permet de créer d'autres formes de capital qui seront laissées aux générations futures.

La durabilité forte se fonde sur l'idée que la gestion des biens naturels doit être collective et l'utilisation des ressources naturelles doit respecter le principe de précaution et se faire en deçà du seuil de renouvellement. L'environnement écologique est considéré comme le support de toute activité humaine et par conséquence, les facteurs limitant ces activités sont essentiellement d'ordre écologique. En mettant l'emphasis sur l'inclusion des activités humaines dans le système écologique, leur connectivité et la prudence d'action, cette perspective se rapproche du duracentrisme.

Après avoir passé en revue les définitions et les approches théoriques relatives au concept de durabilité, il convient à présent de se pencher sur son application à l'entreprise. Comment se définit la durabilité à l'échelle de l'entreprise? Quelles en sont les principales perspectives théoriques?

2.1.3. La durabilité de l'entreprise : perspectives théoriques et typologie de comportements

En premier lieu, voyons-en quoi le concept de durabilité appliqué à l'entreprise recèle de l'importance. De par les problèmes globaux auxquels il s'adresse, le concept de durabilité fait appel à des actions à l'échelle mondiale. Comme exemple, les conférences, ententes internationales qui portent sur les préoccupations liées au réchauffement climatique. Cependant l'agenda au niveau mondial de la durabilité n'est pas en contradiction avec les actions au niveau individuel. Réaliser la durabilité requiert une altération dans les façons de faire, d'agir au niveau individuel (Hahn et al. 2015).

2.1.3.1. Considérations théoriques

Le concept de durabilité interpelle donc directement les entreprises car ce sont elles qui sont au cœur de la conception, de la production et de la distribution des produits. Par leurs activités, elles influent sur la qualité de vie des individus (travailleurs salariés, consommateurs). À travers leurs consommations de matières premières et d'énergie, par les matières résiduelles qu'elles rejettent, elles ont des impacts sur l'environnement écologique. Comme le dit Bansal (2002), les entreprises représentent les ressources productives de l'économie et, sans leur support, la société ne peut aboutir à la durabilité.

La prise de conscience de ce rôle clé des entreprises a fait émerger le concept de durabilité de l'entreprise ou durabilité corporative (*corporate sustainability*). En se basant sur la définition du concept de développement durable de la CMED, certains auteurs définissent la durabilité de l'entreprise comme la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses parties prenantes directes et indirectes (actionnaires, employés, clients, groupes de pression, etc.) sans compromettre sa capacité à satisfaire les besoins des parties prenantes futures (Dyllick et Hockerts, 2001). Pour d'autres auteurs qui jugent trop générale cette première définition, la durabilité de l'entreprise est vue comme les activités corporatives qui cherchent, de façon proactive, à contribuer à l'équilibre des dimensions économiques, sociales et écologiques ainsi que de leurs interrelations dans le court et le long terme (Lozarno, 2015; Hahn et al, 2015). Pour ces derniers auteurs, la durabilité de l'entreprise est vue comme une intégration simultanée des dimensions économiques, sociales et écologiques, sans emphase *a priori* sur une dimension par rapport aux autres. Dans cette perspective intégrative (Hahn et al, 2015; Gao et Bansal, 2013), les tensions inhérentes à la conciliation d'objectifs conflictuels sont prises en compte plutôt que rejetées. Ainsi, par exemple la poursuite d'objectifs sociaux et/ou écologiques qui ne sont pas alignés dans le court terme sur les objectifs financiers.

Toutefois, cette perspective intégrative n'est pas celle poursuivie systématiquement dans les pratiques de durabilité des entreprises, comme le rapporte la littérature. Souvent, les entreprises suivent une logique instrumentale dans leurs démarches de durabilité (Hahn et al, 2015). Cette perspective instrumentale met l'emphasis exclusivement sur les situations dans lesquelles il y a une consistance entre les trois dimensions de la durabilité. Les aspects conflictuels sont rejetés (Hahn et al, 2015; Gao et Bansal, 2013). Dans cette optique instrumentale, les considérations sociales et écologiques liées aux activités de l'entreprise tendent à être abordées seulement en termes d'opportunités d'affaires, comme une question de coûts et bénéfices, avec un horizon de court terme (Gao et Bansal, 2013; Nidumolu, Prahalad et Rangaswani, 2001). Dès lors, la dimension financière est priorisée par rapport aux deux autres dimensions.

Parler de ces deux perspectives théoriques de la durabilité de l'entreprise ne signifie pas qu'il faut les opposer l'une à l'autre. La dimension économique (financière et commerciale) est fondamentale pour les entreprises. Cependant, réaliser la durabilité demande un effort pour aller au-delà de cette seule considération, et arriver à intégrer simultanément les trois aspects, économique, social et écologique. A l'instar de Khalili (2011), nous pouvons voir la logique instrumentale comme un cheminement à petits pas vers la durabilité, avec la mise en œuvre d'initiatives pour gagner de l'expérience et mieux comprendre le phénomène. Et dans l'opérationnalisation de la durabilité, les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Leurs positionnements, leurs comportements face à la durabilité présentent des catégories différentes.

2.1.3.2. Les modèles de comportement de durabilité des entreprises

Parler d'application ou d'appropriation du développement durable amène à se questionner sur le positionnement que l'on veut adopter par rapport au concept et

donc sur le contenu à lui donner ainsi que sur les conditions de la réalisation des objectifs fixés (Bouni, 1998). Qu'est-ce qui motivent les entreprises à s'engager dans des pratiques de durabilité? En fonction de ces motifs, quels comportements adoptent-elles dans leurs démarches de durabilité?

Les comportements qu'adoptent les entreprises face à la durabilité et donc dans son application ont fait l'objet de divers écrits.

Asselineau et Piré-Lechalard (2009) définissent une classification qui se traduit par quatre profils d'entreprises selon que le développement durable est perçu comme une menace ou une opportunité. La première catégorie comprend les entreprises « génétiquement programmées ». Elles ont intégré les principes du développement durable comme culture stratégique dès le départ. La deuxième catégorie regroupe les sympathisantes qui sont de grandes entreprises s'inspirant des génétiquement programmées afin de satisfaire à des objectifs de marché, d'éthique, de réduction de coût et de risques ou qui respectent les lois et les préconisations des organisations internationales et cherchent à avoir une démarche proactive. La troisième catégorie est constituée par les rétives ou opportunistes, qui utilisent le concept de développement durable à des fins promotionnelles vers leurs parties prenantes mais n'ont pas intégré le développement durable dans leur démarche stratégique (greenwashing). Enfin, dans la quatrième catégorie on trouve les non-impliquées ou rétives retardataires qui sont des entreprises n'ayant pas encore perçu les opportunités du développement durable et ont peur du changement ou considèrent que leur activité n'a pas d'impact dommageable sur l'environnement (Asselineau et Piré-Lechalard, 2000).

De son côté, Chassé (2013) indique quatre types de comportement. Le premier type concerne les adeptes proactifs. Les entreprises faisant partie de ce groupe considèrent le développement durable comme un concept qui ne peut plus être ignoré et qui représente des opportunités d'affaires. Elles entreprennent donc des activités

contribuant directement à des améliorations environnementales (récupération, technologie verte par exemple) et veulent que leurs réalisations soient connues et reconnues. Ainsi, selon l'auteur, les entreprises de ce premier groupe font connaître leurs réalisations, réussites et solutions. Les suiveurs contingents forment le second type de comportement. Cette catégorie d'organisations n'est pas contre le développement durable mais trouvent les normes et règles trop contraignantes. Les passifs indifférents constituent le troisième type de comportement. Ces derniers, un peu comme les suiveurs contingents, ne refusent pas le développement durable dans le principe mais ne souhaitent pas une réglementation croissante dans ce domaine. Enfin, les opposants déclarés définissent le quatrième type de comportement. Cette dernière catégorie est ouvertement contre toute institutionnalisation et réglementation jugée trop couteuse.

Une autre typologie est développée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ 21000) avec cinq niveaux de comportement (Cadieux et Dion, 2012). Le niveau 1 correspond à l'entreprise qui ne se sent pas concernée par les enjeux de développement durable. Le type 2 a trait à l'entreprise réactive, qui agit par crainte des pertes ou infractions. Relativement peu convaincue, elle intègre des principes du développement durable juste pour éviter les risques. Le niveau 3 correspond pour l'entreprise, à s'inscrire dans une culture de conformité; elle respecte les lois et n'en fait pas plus. Le niveau 4 désigne une entreprise à un stade proactif. L'intégration de principes de développement durable relève du choix pour l'entreprise, au-delà de la conformité et du strict respect des lois, s'inscrivant ainsi dans un processus d'amélioration continue. Enfin, le niveau 5 décrit un stade générateur : l'entreprise, de par ses pratiques exemplaires dans le domaine, devient un modèle à suivre.

De toutes ces typologies de comportements, nous pouvons dégager trois grandes catégories de positionnement des entreprises face à la durabilité. D'abord, les entreprises qui ne se sentent pas concernées par la problématique de la durabilité. Ensuite, celles qui se sentent concernées mais qui adoptent un comportement passif

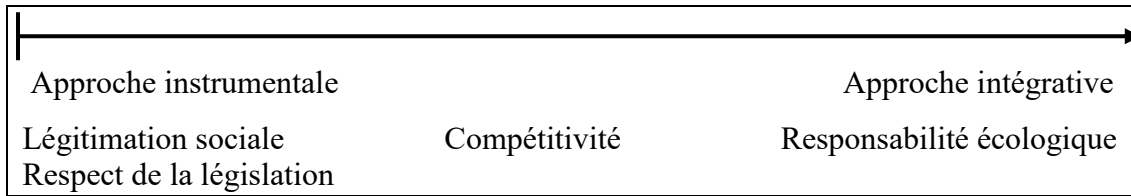
ou imitateur. Enfin, les entreprises qui sont à l'avant-garde, sont proactives, innovent, et deviennent ainsi des modèles pour les autres.

Les divers comportements des entreprises qui se sentent concernées par la durabilité sont guidés par des motifs tout aussi divers. On relève, dans la littérature, quatre grands facteurs à la fois externes et internes (Bansal et Roth, 2000; Jenkins, 2009) : la législation, les pressions des parties prenantes, les opportunités économiques et les motivations éthiques. Ainsi, une démarche de durabilité peut être motivée par :

- le seul respect de la réglementation : ceci montre le désir d'une entreprise d'aligner ses actions sur un système de normes, de régulation, de valeurs et de croyances établies;
- un souci de légitimation sociale : le comportement de durabilité est une réaction à des contraintes externes et correspond à un souci de minimiser les coûts et les risques;
- l'amélioration de la compétitivité : obtenir un avantage compétitif en termes de coût (économies d'énergie, efficacité dans l'utilisation des ressources par exemple) ou de différenciation (produits novateurs, marchés de niche);
- La responsabilité écologique : elle concerne l'effort de diminuer les impacts négatifs sur l'environnement écologique et de façon plus large, une préoccupation pour le bien social (faire la bonne chose).

Au-delà de ces catégorisations, il convient de considérer les logiques et comportements de durabilité des entreprises, non comme des clivages mais comme un continuum, dans l'expression de la volonté de concilier les divers aspects de leurs activités. Nous pouvons représenter ce continuum comme suit :

Figure 2.1.
Approches de la durabilité



De façon plus fondamentale, le discours relatif à la dichotomie entre approche instrumentale et intégrative pose la question du pourquoi l'entreprise doit prendre en compte les considérations d'ordre social et écologique dans l'exercice de ses activités. En effet, l'entreprise est à la base, un acteur économique dans son rôle d'offre de produits et de services pour répondre aux besoins et désirs des clients, en contrepartie d'un prix donné et en tenant compte de la concurrence dans son secteur d'activité. Entreprendre des actions de durabilité représente un coût pour l'entreprise. Un coût qui pourrait être un frein à la compétitivité de l'entreprise engagée, si les autres entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité ne vont pas dans le même sens. Dans cette optique, les frictions entre l'aspect économique d'un côté et les aspects social et écologique de l'autre côté (Hahn et al. 2015; Gao et Bansal, 2013) paraissent compréhensibles. À partir de ces considérations, selon quel principe une entreprise doit-elle s'engager dans des actions de durabilité?

Une définition de l'engagement envers la durabilité est celle de Jansson et al. (2017). Ces auteurs voient l'engagement comme un point de vue selon lequel la durabilité est une composante importante observée dans les processus et procédures d'une organisation, par exemple, à travers la philosophie de management ou encore les décisions stratégiques concernant les produits. Quel principe général guide cet engagement envers la durabilité? Cette question se pose car, pour une organisation, réaliser des actions dans ce domaine n'est pas une obligation. En effet, le concept de durabilité met en évidence la notion selon laquelle les activités humaines destinées à la satisfaction de leurs besoins doivent se faire dans les limites biophysiques de la

planète et en incluant l'équité entre les générations présentes, dans le partage des ressources produites. Toutefois, ce concept ne dit rien sur le principe qui doit guider les individus, en l'occurrence l'entreprise, à agir dans cette perspective, à avoir un engagement envers la durabilité.

Dans la littérature sur le sujet, plusieurs études empiriques (Jenkins, 2009; Jansson et al. 2017) montrent l'influence des valeurs des dirigeants sur l'engagement de l'entreprise, surtout dans les PME. Ainsi, comme l'indiquent Jansson et al. (2017), une étude sur 220 PME au Royaume-Uni a montré que pour 82% des dirigeants, les considérations écologiques devraient être une priorité. Au Québec, selon un sondage de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) auprès de 300 dirigeants d'entreprises de 10 employés et plus, le développement durable constituait une préoccupation pour 67% des répondants, et 71% le considéraient comme une opportunité plutôt qu'une menace (Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, 2016). Cependant, comme l'indiquent Jansson et al. (2017), si les valeurs des dirigeants au regard de la durabilité écologique sont importantes, la translation en actions concrètes est moins évidente. Cela va dans le sens des constats déjà indiqués dans la littérature, concernant une disparité entre les croyances des dirigeants en matière de durabilité et les actions concrètes au niveau de l'entreprise (Tilley, 1999).

Par ailleurs, selon Schuler et al. (2017), les discours courants dans la littérature relative à la durabilité de l'entreprise favorisent la perspective instrumentale. En conséquence, selon ces auteurs, les pratiques des entreprises dans ce domaine sont conceptualisées comme un moyen d'atteindre un avantage compétitif, aux dépens de la valorisation des valeurs inhérentes à la durabilité telles que la préservation et la conservation des ressources. Pour ces auteurs, la durabilité comporte aussi une valeur en soi, est une fin en soi et doit être valorisée aussi de cette manière. Ainsi pour ces auteurs, les pratiques de la durabilité au niveau de l'entreprise sont émaillées également de considérations d'ordre éthique.

Il faut donc un concept qui permette de comprendre les pratiques de l'entreprise en matière de durabilité, aussi bien dans la motivation instrumentale ou économique, qu'éthique. C'est ce qu'apporte le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

2.2. CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Le concept de responsabilité sociale ne figurait pas dans le cadre théorique de départ de la recherche. Il y a été inséré afin d'éclairer certains éléments issus de l'analyse des données.

2.2.1. Un aperçu de la notion de responsabilité sociale

De façon générale, se questionner sur la responsabilité sociale des entreprises amène à mettre en perspective la finalité, pour la société, de l'action des entreprises : pour qui agissent-elles et pourquoi? À ce niveau, deux approches sont présentes :

Selon l'approche tournée vers les actionnaires « shareholders », la gestion des organisations a pour finalité de maximiser les gains des actionnaires. En effet, dans une économie de marché, le principal but de l'entreprise, à travers ses activités de production et de gestion, est de générer en bout de ligne un profit le plus élevé possible pour ses propriétaires.

Toutefois, pour les tenants de cette approche, si le fait d'être responsable socialement en répondant à des intérêts sociaux au-delà de ceux des actionnaires peut contribuer à cette maximisation, l'entreprise doit aller dans ce sens. Dans cette perspective, la responsabilité sociale des entreprises « relève d'un utilitarisme stratégique destiné à favoriser leur compétitivité » (Capron et Lanoizelée, 2007); la logique reste purement économique. Le comportement social de l'organisation n'est justifié que s'il concourt

à un résultat d'ordre financier, soit la maximisation du profit et donc des gains pour les actionnaires.

L'approche des parties prenantes (stakeholders) apporte une autre vision du rôle des organisations vis-à-vis de la société, en intégrant les intérêts d'autres groupes dans les objectifs qu'elles poursuivent. Selon cette approche, la responsabilité de l'entreprise ne se limite pas aux actionnaires mais s'étend à toutes ses parties prenantes. Freeman et Reed (1983) définissent les parties prenantes (stakeholders) comme tout groupe ou individu identifiable sans le support de qui l'organisation ne peut continuer d'exister. Y sont inclus principalement, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les institutions financières, les agences gouvernementales. Freeman et Reed (1983) utilisent deux niveaux d'analyse pour caractériser les parties prenantes :

- L'enjeu ou l'intérêt : intérêt lié au capital financier (actionnaires), intérêt économique (consommateurs et fournisseurs), intérêt d'influencer (agences gouvernementales);
- Le pouvoir : pouvoir de vote, pouvoir économique et pouvoir politique.

Si cette approche est plus élargie par rapport à la précédente, l'intégration des intérêts des différents individus ou groupes d'individus, et leur convergence diffèrent selon l'interprétation qu'en font les dirigeants dans le sens où la satisfaction des intérêts des parties prenantes est vue ou non comme un élément stratégique d'amélioration de la compétitivité de l'organisation. Ainsi, Donaldson et Preston (1995) parlent d'aspect instrumental ou d'aspect normatif de la théorie des parties prenantes. Au niveau de l'aspect normatif, on accepte l'idée que l'organisation doit prendre en compte les intérêts des parties prenantes sans contrepartie pour elle-même.

Dans cette vision normative vue comme idéale, « l'intérêt des parties prenantes possède une valeur intrinsèque » (Donaldson et Preston (1995). Et, dès que

l'organisation, à travers ses dirigeants, reconnaît la légitimité des attentes d'individus ou groupes d'individus, elle doit les intégrer dans ses objectifs. Ici, on ne considère plus que la satisfaction des besoins de certains groupes va nuire à d'autres groupes ou va aller à l'encontre de la performance économique de l'organisation. La performance sociale de l'organisation va alors de pair avec la performance économique. La responsabilité sociale des entreprises viserait donc à ne pas exclure les besoins de certains individus ou groupes d'individus dans la poursuite de leurs objectifs mais s'apparenterait à une « obligation morale » de l'organisation de « contribuer au bien-être de la société » au sein de laquelle elle exerce ses activités.

Selon Carroll (1979), le débat autour des responsabilités sociales des entreprises a commencé dans le milieu des années 1950, suite à l'ouvrage de Howard R. Bowen (*Social Responsibilities of the Businessman*) publié en 1953 et considéré comme le premier livre sur ce sujet. Même si la notion de responsabilité sociale des entreprises n'est pas nouvelle, l'acuité du débat là-dessus est bien plus vive aujourd'hui. En effet, le monde actuel, y compris le monde des organisations a beaucoup évolué et les contraintes et opportunités qu'il recèle diffèrent de ceux d'il y a 50 ans. La mondialisation des marchés mais aussi des enjeux de démographie, de pauvreté, de droits humains amène aussi un décloisonnement, une interconnexion des champs de responsabilité des organisations. Ainsi par exemple, une multinationale ayant des filiales en Inde ou au Mexique peut de moins en moins rester imperméable aux questions locales de droits humains (droits des enfants par exemple) ou de corruption (par exemple concernant les actions de leurs fournisseurs). De plus en plus, il est demandé aux entreprises, non seulement d'offrir des biens et services de qualité mais aussi de prendre en compte les besoins et préoccupations de leurs parties prenantes internes et externes, tout en s'assurant de réduire au minimum les impacts de leurs décisions et actions sur les êtres humains et sur l'environnement. Tout en maintenant et assurant la poursuite de leur but économique qui est leur optique centrale et légitime, les entreprises sont de plus en plus appelées à tenir compte du contexte élargi de leurs opérations.

Selon Gendron (2004) la responsabilité sociale de l'entreprise est une initiative corporative volontaire à caractère social et environnemental allant au-delà des obligations fixées par la loi. Il peut s'agir de mesures anti-pollution permettant de dépasser les exigences réglementaires, de politiques proactives en gestion des ressources humaines ou encore d'investissements dans la communauté. Pour Lauriol (2004), la notion de responsabilité sociale s'inscrit dans une approche éthique puisant dans le principe de responsabilité comme « expression d'une liberté individuelle ». Ce libre choix de l'entreprise pour prendre en compte les considérations sociales et environnementales de ses activités serait, selon Lauriol (2004), un vecteur pour aller vers le développement durable.

Pour Moon, (2007), cette part de comportement volontaire ou de libre choix n'est pas toujours présente dans la notion de responsabilité sociale. L'idée sous-jacente est que les organisations sont incapables d'elles-mêmes, de responsabilité sociale, alors que leurs activités entraînent des impacts négatifs sur les ressources de la planète. Dans ce contexte, elles doivent se conformer à une réglementation spécifique en matière de responsabilité sociale et ainsi, aller vers la durabilité.

Carroll (1979) décrit la responsabilité sociale comme les considérations qui vont au-delà de la fonction économique de base (production, emploi, croissance économique) et du respect de la réglementation légale par l'entreprise. La notion de responsabilité s'élargit alors aux attentes, normes et valeurs que la société a envers les organisations, à un moment donné. Dans ce sens, la responsabilité sociale des entreprises consiste à se comporter de manière congruente avec les attentes de la société dans laquelle elles opèrent (Carroll, 1979, Jenkins, 2009).

2.2.2. Une conceptualisation de la responsabilité sociale de l'entreprise

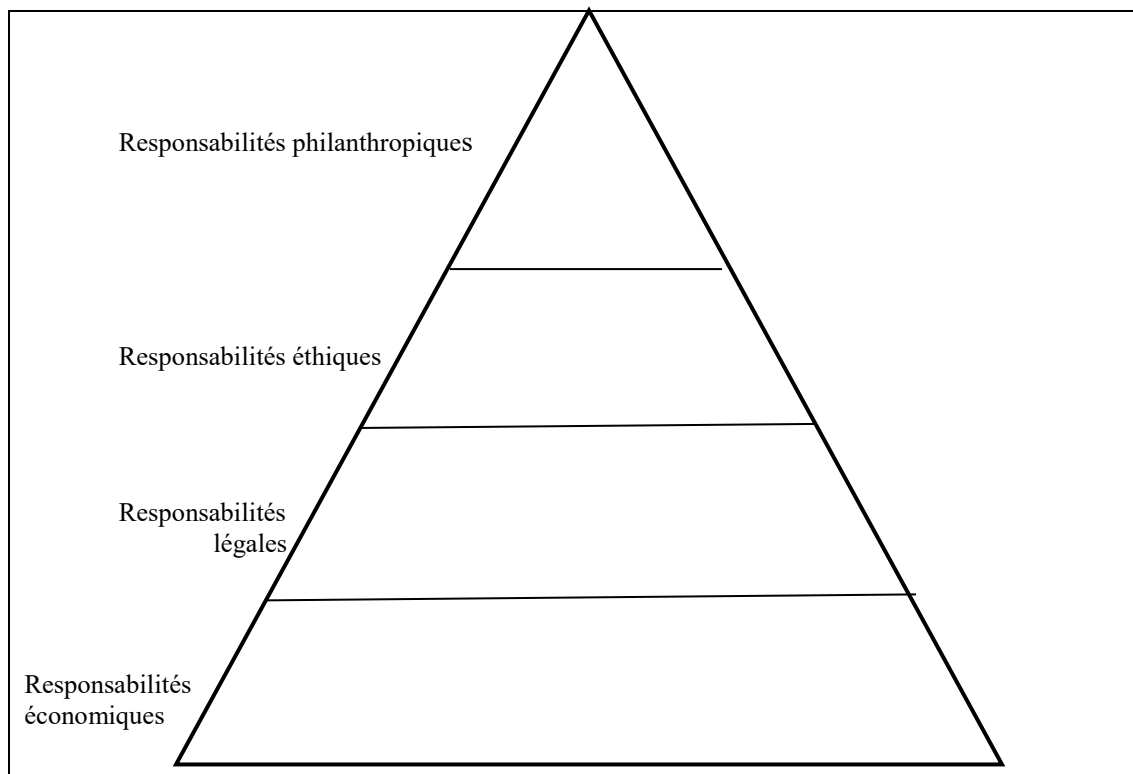
La responsabilité sociale constitue-t-elle une obligation pour l'entreprise ou non. Par ailleurs, sur quels éléments cette responsabilité porte-t-elle? Pour Carroll (1979), le concept recèle une ambiguïté par manque d'un consensus sur sa signification. Les premières tentatives de définition de la responsabilité sociale introduisent les critères économique et non économique des activités de l'entreprise ainsi qu'un comportement volontaire de sa part. Ainsi, selon Carroll (1979), les diverses définitions du concept suggèrent un ensemble d'activités économiques, légales et volontaires.

En spécifiant que la responsabilité sociale est la responsabilité de l'entreprise envers la société dans laquelle elle opère, Carroll (1979, 1990) a élaboré une conceptualisation selon quatre catégories. Pour Carroll (1979, 1990), ces quatre catégories reflètent l'ensemble des responsabilités que l'entreprise a envers la société. Il s'agit des responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques ou discrétionnaires, regroupées dans la pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise (figure 2.1 ci-dessous) :

- Les responsabilités économiques constituent la première catégorie et la responsabilité sociale la plus importante. En effet, l'entreprise ayant pour rôle de produire et de vendre à profit les biens et services dont la société a besoin, est donc économique par nature. C'est la base de la pyramide et donc la fondation sur laquelle reposent les autres responsabilités.
- Les responsabilités légales : pour remplir son rôle productif, l'entreprise a la responsabilité de respecter les lois et règlements promus par les autorités gouvernementales pour encadrer les activités économiques.

- Les responsabilités éthiques : ce sont les activités et comportements que les membres de la société attendent des entreprises, même s'ils ne sont pas codifiés dans des lois. De façon générale, ce sont des standards, des normes non exigées par la loi, qui représentent ce que les membres de la société considèrent comme juste et équitable et attendent comme comportements de la part des entreprises. Par exemple, d'éviter d'avoir des impacts négatifs ou encore de faire la bonne chose.
- Les responsabilités philanthropiques ou discrétionnaires : ce sont des activités non dictées par la loi ou l'éthique et qui sont volontaires. La décision de les assumer relève du jugement et du choix individuel de l'entreprise. Par exemple, de contribuer aux ressources de la communauté, être un bon citoyen corporatif.

Figure 2.2.
Pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise



Carroll, 1990

Pour Carroll (1990), la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) définie selon les quatre catégories, s'allie bien avec la notion de parties prenantes de l'organisation. En effet, selon l'auteur, le concept de parties prenantes vient donner plus de précision sur les personnes ou groupes spécifiques envers qui l'entreprise a des responsabilités sociales et qu'elle devrait considérer dans son processus de prise de décision.

2.2.3. Liens entre les concepts de durabilité de l'entreprise et de RSE

Rappelons que le concept de RSE a fait son entrée dans le cadre théorique de la recherche suite à l'analyse des données afin de mieux comprendre les raisons qui guident l'engagement de l'entreprise pour la durabilité. En effet, comme cela a déjà été indiqué, le concept de durabilité englobe les notions de générations futures, de préservation de l'environnement écologique, d'équité dans le partage des ressources aussi bien naturelles que produites. Dans cette optique, les considérations d'ordre purement social et écologique ne rentrent en principe pas dans l'aspect économique, fonction essentielle de l'organisation. Le concept de responsabilité sociale, dans ses dimensions éthiques et philanthropiques constitue donc un élément approprié pour éclairer le comportement de l'entreprise dans son cheminement vers la durabilité. Il faut noter également que l'introduction du concept de RSE amène à une compréhension unificatrice des dimensions instrumentale et intégrative de la durabilité. Ainsi, la poursuite d'objectifs à la fois de marché, de faire la bonne chose en contribuant au bien-être de la communauté locale et en préservant l'environnement écologique, trouve une logique dans une explication en termes de responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique.

La combinaison de ces deux concepts constitue donc un élément pour comprendre l'engagement de l'entreprise pour la durabilité. En effet, comme cela a déjà été mentionné, le concept de durabilité qui a l'avantage de montrer l'interconnexion et

l'interdépendance entre les systèmes humains, sociaux et écologiques, ne donne pas pour autant d'indication sur ce qui doit guider l'action individuelle dans ce domaine. Par ailleurs, la RSE telle que conceptualisée par Carroll (1979, 1990) présente les différentes sortes de responsabilités qui éclairent le comportement de l'entreprise dans ses diverses activités, économique, sociale et autres. Il faut remarquer également que le concept de la responsabilité sociale ainsi défini, donne une bonne indication de ce que sont les responsabilités économiques et légales de l'entreprise mais reste plus flou quant aux responsabilités éthiques et philanthropiques. En effet, ces deux derniers types de responsabilités sont déterminés au regard de considérations d'ordre individuel de la part des dirigeants ou encore de ce qu'ils perçoivent comme attentes provenant de la société.

Au regard de la conjonction de ces deux concepts, l'action de l'organisation dirigée sur les impacts sociaux et écologiques de ses activités nécessite au préalable qu'elle reconnaisse et accepte des responsabilités sociales. En matière de durabilité, l'acceptation de ses responsabilités économiques ira par exemple vers l'offre de produits intégrant des considérations d'ordre écologique afin de satisfaire les attentes des consommateurs qui accordent de l'importance à cet aspect. L'acceptation de responsabilités éthiques et philanthropiques sera tournée vers des activités au profit de la communauté locale, ou parce que la préservation de l'environnement écologique ou bien de la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins, ont une valeur en soi. La relation entre les deux concepts de durabilité de l'entreprise et de RSE selon l'approche de Carroll (1979, 1990) peut être représentée comme suit :

Tableau 2.1.
Liens entre durabilité et responsabilité sociale de l'entreprise

Dimensions de la durabilité de l'entreprise	Type de responsabilité de l'entreprise	Type de parties prenantes considéré
Économique : satisfaire les besoins et attentes des consommateurs actuels	Économique : rentabilité, pérennité de l'entreprise	Consommateurs, actionnaires de l'entreprise
Sociale : accroître l'impact positif sur les autres parties prenantes de l'entreprise	Légale	Autorités règlementaires
	Philanthropique Éthique	Communauté locale Groupes sociaux défendant des attentes de la société
Écologique	Éthique	Génération futures

Il convient de remarquer que les dimensions de la durabilité de l'entreprise peuvent se croiser et donc toucher différentes parties prenantes. Par exemple, l'offre de produits orientés vers la durabilité écologique vise à la fois à satisfaire les besoins de consommateurs actuels et à prendre en compte la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins. Dans cette optique, cette action de l'entreprise se rapporte aux responsabilités économique et éthique. Plus précisément, la dimension éthique reliée à la durabilité a mené l'éthique de l'environnement, un champ disciplinaire axé sur les interactions entre les systèmes sociaux et naturels (Gardiner et Thompson, 2017). La question de la préservation de l'environnement écologique et donc de la responsabilité environnementale trouve ainsi une assise dans cette discipline. En effet, l'éthique de l'environnement, fondé à la fois sur les principes et valeurs éthiques et sur les déductions de la science de l'environnement, vise à comprendre le caractère et la structure des valeurs environnementales et à éclaircir les responsabilités que cela amène pour les individus et pour la société dans son

ensemble (Gardiner et Thompson, 2017; Desjardins, 2007). Il constitue donc un élément théorique pour comprendre les comportements individuels et collectifs vers des pratiques durables.

Au terme de cette sous-section consacrée à examiner la relation entre les concepts de durabilité et de RSE, on peut observer que le croisement des approches théoriques relatives à chacun de ces deux notions apporte un enrichissement dans la démarche d'analyse et de compréhension des pratiques organisationnelles en matière de stratégie de durabilité. En effet, si le concept de durabilité procure un cadre d'ensemble pour saisir les interdépendances entre les systèmes économique, social et écologique et plus particulièrement, à l'échelle de l'entreprise, pour capter les rapports entre les activités économiques et les impacts générés aux niveaux social et écologique, il n'offre pas pour autant une explication pour appréhender les raisons d'agir dans le domaine. La notion de responsabilité sociale de l'entreprise, déclinée dans ses divers aspects tel que développé par Carroll (1979, 1990) apporte donc un complément utile, pour analyser et comprendre l'action des entreprises en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de durabilité. C'est ce que montre son ajout au cadre théorique de la recherche.

En conclusion des sections 2.1 et 2.2, relatives aux concepts de développement durable, de durabilité de l'entreprise et de la responsabilité sociale de l'entreprise, le tableau ci-dessous récapitule les approches théoriques en présence et leurs caractéristiques :

Tableau 2.2
Récapitulatif des approches théoriques des sections 2.1 et 2.2

Concepts et approches théoriques	Caractéristiques
Développement durable (CMED, 1988; Lozarno, 2015; Rumpala, 2010; Sachs, 1997; Gladwin, Kennely et Krause, 1995)	Multiplicité des définitions pour comprendre le concept Approches de durabilité faible, durabilité forte, duracentrisme
Durabilité de l'entreprise (<i>corporate sustainability</i>) (Hahn et al., 2015; Gao et Bansal, 2013; Jenkins, 2001; Tilley, 1999; Cadieux et Dion, 2012; Jansson et al., 2017)	Définitions du développement durable à l'échelle de l'entreprise Perspectives instrumentale et intégrative Motivations et typologie des comportements de durabilité des entreprises
Responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1979, 1990)	Compréhension de l'engagement de l'entreprise pour la durabilité à l'aune des 4 types de responsabilité de l'entreprise

2.3. LES THÉORIES RELATIVES À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Comme le disent Engert, Rauter et Baumgartner (2015), l'engagement des entreprises pour la durabilité nécessite une approche stratégique afin de s'assurer que les objectifs de durabilité soient incorporés aux processus stratégiques corporatifs. Avant de voir plus en détail ce qu'est la stratégie de durabilité et de présenter les différents types de stratégies de durabilité, nous devons définir le concept de stratégie d'entreprise et examiner quelles en sont les principales approches théoriques.

2.3.1. Définitions de la stratégie d'entreprise

La stratégie de l'organisation est un thème beaucoup traité dans la littérature académique et comprend une multitude de définitions, des plus générales aux plus spécifiques (Côté et Malo, 2002; Thiétart et Xuereb, 2009). Si elle est définie de

façon large comme l'orientation à long terme d'une organisation, circonscrire sa définition et son champ d'action n'est pas aussi simple. Parce que les organisations opèrent et évoluent au sein d'un environnement à la fois interne et externe complexe : complexe de par la multiplicité et de l'interdépendance des acteurs et des événements qu'il comporte.

Comme l'indiquent Séguin, Hafsi et Demers (2008), la stratégie devient un puissant instrument pour les gestionnaires, qui leur permet de se guider et d'agir dans un univers changeant et incertain. Dans ce sens, la stratégie est vue comme un « bâton d'aveugle », un filon conducteur, qui aide les dirigeants à conduire, à piloter leurs organisations dans l'obscurité d'un monde turbulent et incertain (Séguin, Hafsi et Demers, 2008).

Ce foisonnement de définitions fait que le concept de stratégie d'entreprise recouvre différents aspects ou différentes réalités : les aspects « contenu » révèlent ce que l'organisation fait comme stratégie, alors que les aspects « processus » indiquent comment l'organisation fait, réalise sa stratégie (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). La stratégie d'entreprise se forme à travers un ensemble de décisions et/ou d'actions qui vont dans une direction donnée (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Dans un environnement en constante évolution, l'élaboration de séquences d'actions prédéterminées semble vouée à l'échec selon Thiétart et Xuereb (2009); la stratégie est alors faite de mouvements, de réajustements ou même de remises en cause. Dans un tel contexte, comme l'indiquent Thiétart et Xuereb (2009), la stratégie devient l'élément fondamental de la conduite des entreprises, essentiellement parce qu'elle permet de créer un sens, une direction, qui permet de conduire une action cohérente. Dans les tentatives pour définir ce qu'est la stratégie de l'entreprise, les travaux de Mintzberg et ses alliés ont le mérite d'apporter une clarification, en rassemblant les multiples points de vue en quelques groupes bien définis. Ainsi en est-il des 5P et des 10 écoles de pensée de la stratégie de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998, 2009).

Selon Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2009), le concept de stratégie d'entreprise recouvrirait cinq points de vue (les cinq P):

- comme plan, la stratégie se définirait comme une direction, un guide ou un schéma d'action tourné vers l'avenir, un chemin allant d'un point à un autre.
- comme modèle (pattern), la stratégie serait décrite comme un comportement répété : car les entreprises tirent des modèles de leur comportement passé. Les actions projetées (stratégie projetée) peuvent se différencier des actions effectivement mises en œuvre (stratégie effective ou stratégie réalisée).
- en tant que position, la stratégie implique la présence de produits précis sur des marchés précis, donnant à l'entreprise, une position unique.
- comme perspective, la stratégie indique une façon de faire, qui est propre à une entreprise, avec l'implication d'un ensemble d'activités.
- comme stratagème (ploy), la stratégie serait une manœuvre particulière pour tromper ou défaire un concurrent ou un adversaire.

Quant aux dix écoles de pensée de la stratégie, elles sont présentées comme suit par Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998) :

- L'école de la conception (The design school) : cette école de pensée propose un modèle où la formation de la stratégie vise l'adéquation des capacités internes de l'organisation et des opportunités de son environnement externe; la stratégie est vue également comme issue d'un processus mental du dirigeant.

- L'école de la planification (The planning school) comme un processus formel: la stratégie résulterait d'un processus conscient et maîtrisé de planification formelle, suivant des étapes bien définies.
- L'école du positionnement (The positioning school) comme un processus analytique : tout en percevant la formation de la stratégie comme un processus formel et contrôlé, cette école de pensée introduit une perspective analytique. La stratégie résulterait alors d'un processus de sélection de positions génériques (catégories de stratégies optimales, qui donnent une position concurrentielle au sein de l'industrie), basée sur un calcul analytique de la concurrence et de la structure de l'industrie.
- L'école entrepreneuriale (The entrepreneurial school) comme un processus visionnaire: elle est centrée sur le concept de vision, en tant que représentation mentale de la stratégie; une vision qui est créée ou est exprimée dans la tête du dirigeant ou leader.
- L'école cognitive (The cognitive school) comme un processus mental : selon les auteurs, c'est une école de pensée en évolution, qui emprunte à la psychologie cognitive. La formation de la stratégie est vue comme un processus qui prend forme dans l'esprit du stratège. Les stratégies émergent alors comme des perspectives, sous formes de concepts, de cartes, de schémas, qui modèlent la façon dont les individus composent avec les éléments de l'environnement.
- L'école d'apprentissage (The learning school) comme un processus émergent : en s'inscrivant dans une approche de description plutôt que de prescription, cette école de pensée cherche à savoir comment les stratégies se forment réellement dans les organisations. Les stratégies peuvent émerger des

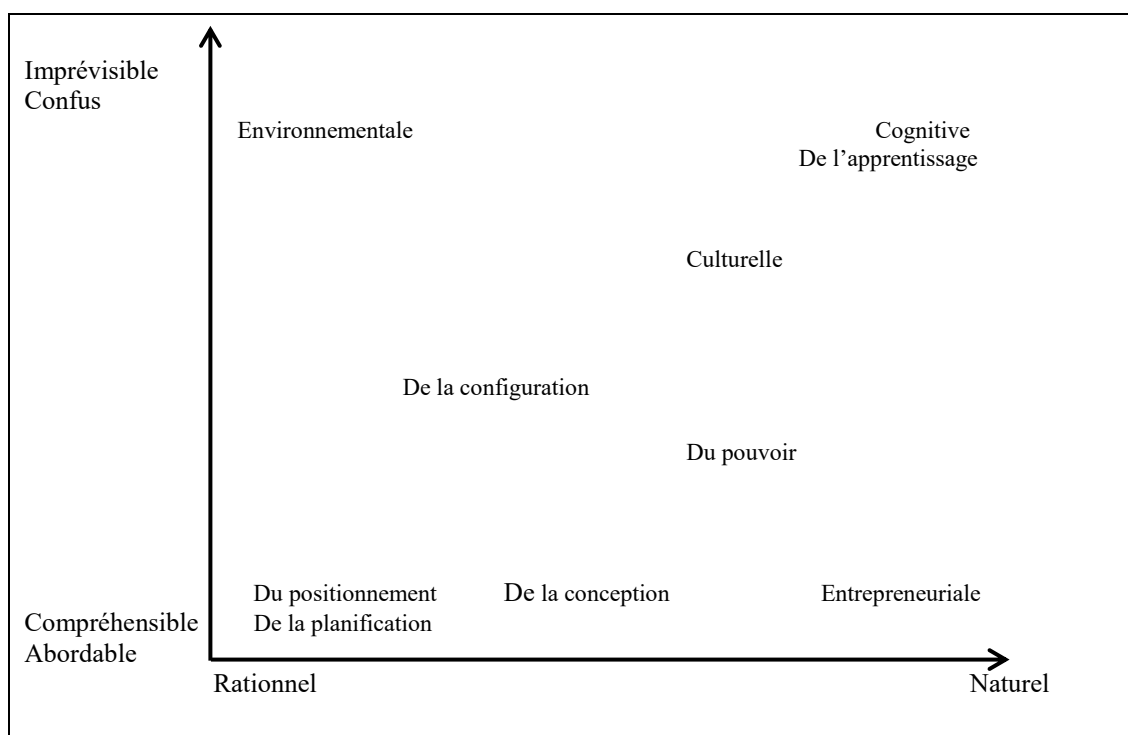
actions individuelles ou collectives des personnes et converger vers des modèles (patterns) de comportements qui fonctionnent.

- L'école du pouvoir (The power school) comme un processus de négociation: cette école de pensée introduit les notions de pouvoir et de politique, qui agissent dans le processus de formation de la stratégie. Les stratégies qui en résultent tendent à être émergentes et prennent plutôt la forme de positions et de stratagèmes.
- L'école culturelle (The cultural school) : la formation de la stratégie est un processus d'interaction sociale, fondé sur les croyances et les conceptions partagées par les membres d'une organisation. Elle est vue alors comme un processus collectif.
- L'école environnementale (The environmental school) : la formation de la stratégie est vue comme un processus réactif face aux forces de l'environnement.
- L'école de la configuration (The configuration school) : la formation de la stratégie est un processus de transformation sans détruire les structures de l'organisation.

A partir de ces travaux de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2009), il apparaît que le processus de formation de la stratégie peut être animé par diverses dynamiques. D'un côté, dans une dynamique de formalisation, de rationalisation et de contrôle, la stratégie d'entreprise prendra la forme d'un plan, d'une position (écoles de la conception, de la planification et du positionnement). De l'autre côté, c'est une dynamique d'émergence qui anime la formation de la stratégie, selon un processus mental, visionnaire, d'interactions individuelles ou collectives (écoles entrepreneuriale, cognitive, culturelle, d'apprentissage).

Ces dix écoles sont regroupées par Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2009) dans une cartographie indiquant une répartition des différentes écoles en fonction de deux éléments : l'imprévisibilité de l'environnement externe et le caractère rationnel ou naturel du processus stratégique. Ainsi par exemple, l'école de positionnement serait adaptée dans un environnement considéré comme contrôlable, avec un processus rationnel. De l'autre côté, l'école de l'apprentissage correspondrait à la perception d'un environnement confus et imprévisible et à un processus naturel.

Figure 2.3.
Cartographie des écoles de pensée de la stratégie



Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2009)

2.3.2. La formation de la stratégie d'entreprise

Au-delà des diverses perspectives pour appréhender la stratégie d'entreprise, elle constitue d'une façon générale, le moyen que l'entreprise se donne pour atteindre ses buts et objectifs à long terme (Ansoff, 1989). Le processus stratégique est le chemin

par lequel la stratégie est formulée et implantée, afin de réaliser les orientations et objectifs à long terme fixés. Ansoff (1987) définit la formulation de la stratégie comme la logique qui guide le processus par lequel une organisation s'adapte à son environnement. Pour Thiétart et Xuereb (2009), la formulation de la stratégie est une démarche itérative pour atteindre progressivement une décision. Cette décision serait une stratégie de réponse ou le résultat d'une confrontation entre les contraintes, menaces et opportunités de l'environnement d'un côté, et le développement ou le renforcement des compétences de l'entreprise.

Mintzberg (1990) distingue deux types de signification : dans un sens étroit, la formulation d'une stratégie se centre sur le positionnement de l'entreprise relativement aux créneaux qui existent sur son marché; dans un sens plus large, il s'agit de la façon dont une organisation en tant que système collectif, réalise ses orientations fondamentales. Une fois formulée en termes de décision ou choix stratégique, la stratégie doit être implantée.

La mise en œuvre de la stratégie va se traduire en actions opérationnelles à travers des tâches; elle implique donc les structures et les systèmes de l'organisation. C'est à travers les structures organisationnelles que les rôles des individus sont formellement définis, que les responsabilités et les positions hiérarchiques sont tracées. Quant aux systèmes organisationnels, ils assurent le contrôle des moyens ou ressources utilisées pour déployer la stratégie, et des résultats, pour vérifier qu'ils correspondent aux objectifs définis (Johnson et al, 2011).

En ce qui concerne le processus stratégique, deux éléments sont mis en évidence principalement dans les travaux de Mintzberg (1978, 1990, 1994) : le caractère délibéré ou émergent du processus ainsi que la place importante prise par la planification comme mode de formation de la stratégie.

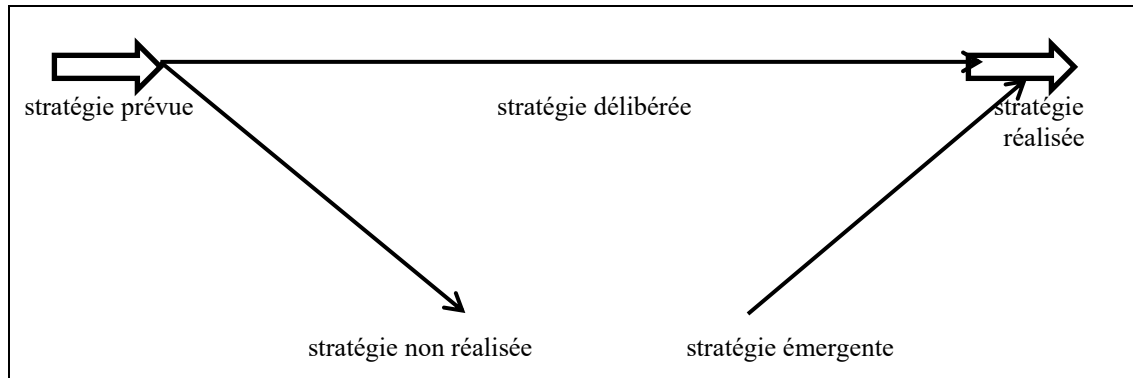
Le processus stratégique : entre délibéré et émergent. Selon leurs processus de formulation, les stratégies peuvent être délibérées ou émergentes (Côté et Malo, 2002; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2009). La stratégie délibérée exprime une orientation intentionnellement formulée ou planifiée par les dirigeants, ou encore imposée par des parties prenantes externes. Dans le processus émergent, la stratégie résulte des activités, des routines et des processus organisationnels : chaque décision opérationnelle contribue à faire émerger peu à peu la stratégie.

Une autre façon pour Mintzberg (1978) de décrire les processus, délibéré et émergent consiste à parler de stratégies prévues (intended) et de stratégies réalisées. Ces deux types font apparaître trois schémas :

- Les stratégies prévues qui sont réalisées : ce sont alors des stratégies délibérées;
- Les stratégies prévues qui ne sont pas réalisées pour diverses raisons (manque de réalisme, mauvaise lecture de l'environnement de l'entreprise, changements intervenus durant la phase d'implantation par exemple) : elles constituent des stratégies non réalisées;
- Les stratégies réalisées qui n'ont pas été prévues : ce sont des stratégies émergentes.

Ces trois types de stratégies sont représentés par Mintzberg de la façon suivante :

Figure 2.4.
Les types de la stratégie



Mintzberg (1978)

Cependant dans la pratique, selon Mintzberg (1990), tous les processus stratégiques utilisent les deux manières, délibérée et émergente. Cependant, le processus délibéré mettra davantage l'accent sur le contrôle alors que le rôle de l'apprentissage sera plus marqué dans le processus émergent (Mintzberg, 1990).

La place importante de la planification dans la formation de la stratégie. Selon Mintzberg (1994), dans le mode planifié, le processus est formalisé et ordonné. La formalisation à ce niveau se traduit par la décomposition du processus en étapes reliées les unes aux autres. Il y a une systématisation des activités, avec l'établissement d'échéanciers. La stratégie définie à travers un tel processus est un plan. Mintzberg (1994) souligne et dénonce en même temps la séparation faite entre pensée et action, entre formulation et implantation, dans ce mode planifié. Cette dichotomie se traduirait par des dirigeants, en haut de la hiérarchie organisationnelle, qui seraient chargés de la formulation de la stratégie et donc de penser la stratégie et, des subordonnés à la base, qui auraient pour tâche d'implanter la stratégie. Pour Mintzberg (1994), le processus stratégique ne suit pas cette séparation dans la réalité : l'action n'est pas déconnectée de la pensée. Le processus stratégique est alors

interactif, dans la mesure où les actions mises en œuvre dans la phase d'implantation agissent en retour sur la formulation. La formation de la stratégie bénéficie donc de l'expérience acquise lors de l'implantation pour questionner, ajuster la formulation.

Aux fins de la recherche, on retiendra la définition au sens large de la stratégie comme moyen de réaliser les objectifs ou orientations à long terme, de l'entreprise, en fonction du contexte dans lequel elle évolue (Ansoff, 1989; Mintzberg, 1990). La formation de la stratégie est vue comme le processus par lequel la stratégie est formulée et est implantée, dans un jeu entre délibéré et émergent. Le processus de formulation de la stratégie comprend plusieurs étapes allant de la fixation des objectifs au choix stratégique (Thiétart et Xuereb, 2009). Le choix stratégique étant une décision choisie parmi différentes voies d'action (Thiétart et Xuereb, 2009; Ansoff, 1989). L'implantation de la stratégie consiste à traduire la décision stratégique en actions opérationnelles, à travers les structures internes organisationnelles (Johnson et al, 2011). Après cet ensemble de définitions et de présentations de la forme de la stratégie, passons maintenant aux théories qui tendent à expliquer de façon plus étroite, le pourquoi et le quoi de la stratégie d'entreprise.

2.3.3. Les approches théoriques relatives à la stratégie d'entreprise

Dans un sens large, la stratégie d'entreprise vise à déterminer et mettre en œuvre des choix d'action qui permettent de réaliser une trajectoire de développement, définie par des objectifs, et ce, en tenant compte du contexte externe et interne de l'organisation (Hafsi et Martinet, 2007). D'un point de vue plus étroit, l'action stratégique vise à créer, pour l'organisation, un avantage concurrentiel sur ses concurrents dans son secteur d'activité. La question de la source de l'avantage concurrentiel devient alors importante pour déterminer la stratégie de l'organisation. C'est sur cette perspective concurrentielle que sont fondées les deux théories

dominantes de la stratégie d'entreprise que sont la théorie du positionnement de Porter (1987, 1996, 1999, 2001, 2008) et la théorie des compétences distinctives de Prahalad et Hamel (1990, 1994).

2.3.3.1. La théorie du positionnement

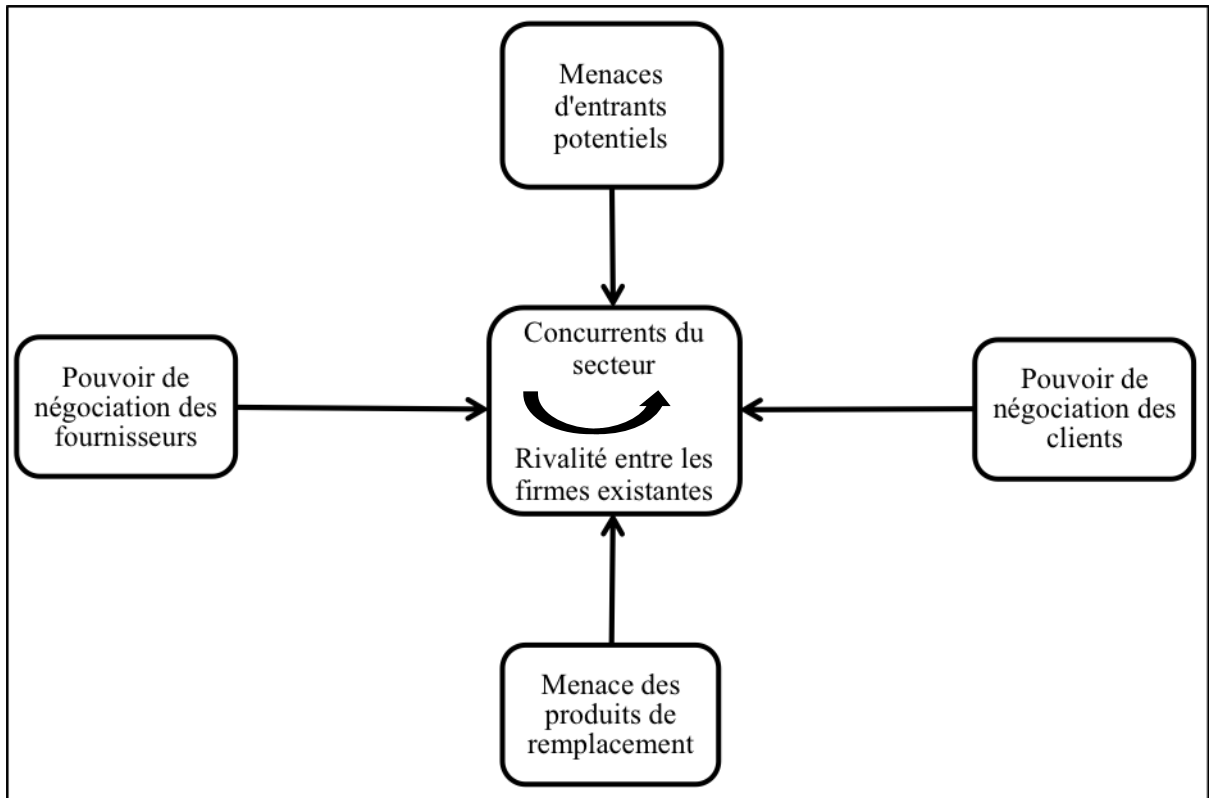
Si la stratégie d'entreprise est définie de façon générale comme l'orientation à long terme de l'organisation (stratégie corporative selon Porter, 2001), son but ultime est de procurer ou de maintenir un avantage concurrentiel pour l'organisation. Il s'agit donc d'une stratégie concurrentielle, telle que définie par Porter (1987) comme le moyen, pour l'organisation, de créer un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité, par rapport à ses concurrents. La stratégie concurrentielle et donc le travail du stratège, consiste donc pour Porter (1996), à acquérir une position unique pour l'entreprise, c'est-à-dire à être différent au sein de son secteur d'activité, dans le choix délibéré d'accomplir ses activités autrement ou mieux que les concurrents.

Pour Porter (1999), l'avantage concurrentiel provient essentiellement de la valeur qu'une organisation est capable de créer pour ses clients, la valeur se manifestant par la volonté du client à acheter le produit et à en payer le prix. En choisissant, par exemple, de pratiquer des prix inférieurs à ceux de ses concurrents pour des avantages équivalents pour le produit, l'organisation offre une valeur supérieure à ses clients. Le travail du stratège qui consiste, selon Porter (2008) à comprendre la concurrence et s'y confronter, nécessite de connaître les sources de l'avantage concurrentiel, au niveau de l'organisation.

La compréhension des forces qui structurent la concurrence au sein de l'industrie va permettre de choisir une position concurrentielle favorable. Ces forces, au nombre de cinq, sont : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de

remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants (Porter, 1999). Elles sont représentées dans le schéma qui suit :

Figure 2.5.
Les cinq forces de la concurrence



Porter (1999)

À partir de là, Porter définit trois types de stratégie en lien avec des positions uniques différentes :

- La domination par les coûts : stratégie par laquelle une entreprise vise à produire à coûts peu élevés dans son secteur d'activité. Pour y parvenir, elle

doit offrir un produit standard, s'adressant à une large cible de clients, à prix équivalents ou inférieurs à ceux de la concurrence, à condition que le produit soit perçu comme comparable par les clients. Les sources de l'avantage par les coûts sont, selon la structure du secteur, les économies d'échelle, une technologie exclusive ou encore un accès privilégié aux matières premières;

- La différenciation : l'entreprise qui choisit cette stratégie va chercher à obtenir une position unique dans la satisfaction de certains besoins perçus comme importants par les clients. Elle peut ainsi s'appliquer sur le produit lui-même ou sur certaines de ses caractéristiques comme le système de distribution ou l'approche marketing;
- La concentration : par cette stratégie, aussi appelée stratégie de niche, l'entreprise va concentrer son activité sur un segment ou un groupe de segments dans son secteur. La stratégie de concentration vise une cible étroite de clients et peut être fondée sur les coûts ou sur la différenciation.

2.3.3.2. La théorie des compétences distinctives

Pour Prahalad et Hamel (1990), les racines de l'avantage concurrentiel, pour une organisation, se trouvent davantage dans son portefeuille de compétences que dans la configuration d'activités. Car, selon les auteurs, si la compétitivité d'une entreprise dans le court terme, est liée aux attributs prix / performance de ses produits actuels, cela n'est plus le cas sur le long terme. En effet, dans la durée, cette compétitivité dépend davantage de l'habilité de l'entreprise à développer les technologies qui engendreront des produits nouveaux et par conséquent, les compétences clés nécessaires qui y sont reliées. De plus, toujours selon ces auteurs, l'analyse de l'avantage concurrentiel devrait se faire au niveau de l'organisation dans sa globalité

qu'isolément, au niveau des unités d'affaires. Pour Prahalad et Hamel (1990, 1994), bâtir l'avantage concurrentiel sur le seul positionnement (d'un produit ou d'un segment d'activités) peut se révéler temporaire, surtout dans un paysage concurrentiel changeant et volatile : l'entrée de concurrents plus innovateurs ou encore l'évolution rapide des préférences des consommateurs peuvent détrôner l'entreprise de sa position dominante. Dans cette perspective, il vaut mieux rechercher l'avantage concurrentiel à l'interne, dans les compétences distinctives de l'entreprise. Les auteurs définissent les compétences distinctives comme l'apprentissage collectif dans l'organisation, essentiellement dans la façon dont les diverses compétences de production sont coordonnées et dont les niveaux de technologies sont intégrés. Ces compétences distinctives peuvent se trouver dans le système de communication de l'entreprise ou encore dans sa grande habileté à travailler au-delà des limites organisationnelles. Ces compétences peuvent être par exemple l'adoption de technologie avancée, la collaboration avec les fournisseurs et les consommateurs (Hoffman, Theyel et Wood, 2012). Elles impliquent différents niveaux de personnes et toutes les fonctions dans l'organisation.

Le concept de compétences, équivalant à celui de capacités, se distingue de la notion de ressources. Les ressources sont considérées comme les actifs tangibles et intangibles que les organisations utilisent pour développer et implanter leurs stratégies (Ray, Barney et Muhanna, 2004; Grandval et Soparnot, 2006). Grandval et Soparnot (2006), considèrent que, même si les entreprises ont accès aux mêmes ressources, ce sont leurs compétences ou capacités à les combiner et à les déployer qui constituent les sources réelles d'avantage compétitif.

Les théories relatives à la stratégie concurrentielle offrent un cadre de travail pertinent pour analyser et comprendre les sources de la compétitivité et de la croissance des entreprises. Toutefois, en posant que le but ultime de l'action stratégique est d'obtenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise, ces deux théories se concentrent davantage sur les résultats de la stratégie que sur le processus

de sa formation. C'est ce tournant qu'a pris l'approche de la pratique de la stratégie (*strategy as practice*) qui appréhende la stratégie, non comme ce qu'une entreprise a mais plutôt comme ce que les individus font (Rouleau, Allard-Poesi et Warner, 2007; Rouleau, 2013).

2.3.3.3. *La perspective de la pratique de la stratégie*

Se voulant une autre perspective à l'intérieur des théories et modèles de l'action stratégique, la pratique de la stratégie porte l'attention sur la manière dont les praticiens font la stratégie dans leurs activités quotidiennes. La théorie de la pratique de la stratégie porte donc attention aux activités concrètes menées par les acteurs qui participent à la formation de la stratégie dans les entreprises. Elle offre ainsi un cadre de référence pour aborder dans le détail les activités qui sont au cœur des processus stratégiques. Elle permet aussi de comprendre comment les acteurs réalisent leurs actions, mobilisent les modèles et outils techniques, adoptent des habiletés spécifiques, pour former la stratégie. Ce faisant, cette perspective met en lumière le contexte de la formation de la stratégie. Un contexte qui guide et donne du sens à l'action stratégique, et est constitué d'interactions sociales, de discours, de significations des règles, de routines et de savoir-faire organisationnels (Rouleau, Allard-Poesi et Warner, 2007; Rouleau, 2013).

Ce tournant de la pratique de la stratégie au sein des théories traditionnelles sur la stratégie d'entreprise se centre plutôt sur un aspect empirique de l'action stratégique. Il se revendique plus comme une perspective, et moins comme une théorie, pour éclairer la recherche en matière de formation de stratégie d'entreprise (Rouleau, 2013). Ainsi, le terme *pratique* désignant l'action de ceux qui font la stratégie, est appréhendé comme un concept général, se déclinant sous différentes visions. Rouleau (2013) définit cinq visions différentes de cette pratique :

- comme une action managériale : l'emphasis est mise sur l'action consciente de l'individu pour réaliser un but. Dans ce sens, les acteurs impliqués dans la formation de la stratégie mobilisent des habiletés et compétences;
- comme un ensemble d'outils : on s'intéresse davantage aux divers éléments relationnels et matériels, tels que les procédures, normes, traditions, par lesquels la stratégie est activement accomplie;
- comme un apprentissage social : on porte attention au stock de connaissances tacites utilisées par les acteurs qui forment la stratégie. Dans cette vision, l'ensemble des activités qui jalonne la formation de la stratégie doit être replacé dans un cadre social plus large, à partir duquel la stratégie prend son sens;
- comme des ressources organisationnelles tournées vers les activités du stratège pendant la formation de la stratégie;
- comme un discours global : correspondant à un arrangement particulier des représentations sous-jacentes concernant l'individu, l'organisation et son environnement. Un discours qui influence subjectivement la vie des organisations et des individus (Rouleau, 2013).

Avec cette approche, la stratégie est considérée comme un ensemble d'actions élaborées à travers les interactions sociales, les routines et les discours que les acteurs utilisent pour définir et mettre en œuvre l'orientation générale pour l'entreprise. Par ailleurs, la formation de la stratégie n'est pas le seul fait d'un stratège qui se situe au sommet de la structure organisationnelle. Dans l'optique de la pratique de la stratégie, ce sont tous les acteurs qui interviennent à un moment ou l'autre dans le processus qui sont pris en compte (Rouleau, Allard-Poesi et Warner, 2007).

Avant de clore cette section consacrée aux théories sur la stratégie d'entreprise, il convient de faire certaines précisions relatives à l'objet de la recherche, essentiellement sur la notion de processus. Comme l'indiquent Langley et al. (2013), les études sur le processus visent à connaître comment et pourquoi les choses émergent et se développent. De façon plus précise, Hamel (2007) voit les processus de management comme les rouages par lesquels les principes se transforment en pratiques de tous les jours. Ces processus ciblent les compétences, les routines qui déterminent les façons dont les activités managériales sont effectuées au jour le jour (Hamel, 2007). Ils mettent aussi en lumière comment les interactions sociales contribuent aux transformations des principes en pratiques de tous les jours. Ces interactions sociales peuvent receler des tensions et des contradictions à différents niveaux.

L'étude sur le processus révèle ainsi la dynamique qui sous-tend le maintien et la reproduction de la stabilité, suite à l'introduction de facteurs de transformation dans l'organisation (Langley et al. 2013). Cette dynamique est directement reliée au déploiement de compétences et à la création de routines. Salvato et Rerup (2011), définissent les compétences ou capacités comme un savoir-faire qui permet à l'organisation de réaliser ses actions en vue de l'atteinte d'objectifs spécifiques. Ces compétences organisationnelles se déploient et se consolident à travers un schéma répétitif d'activités ou routines. Selon Dionysos et Tsoukas (2013), les routines sont vues comme des schémas répétitifs d'actions interdépendantes impliquant de multiples acteurs qui partagent une même compréhension de leurs actions.

2.3.4. Les approches relatives aux stratégies de durabilité

Donner une définition nette des stratégies de durabilité n'est pas si aisée. Stead et Stead (2009) les définissent comme ce que font les organisations qui s'engagent dans

la durabilité. Hahn et al (2015) les voient comme des schèmes comportementaux de pratique qui émergent au sein des organisations. On peut remarquer que le terme durabilité désigne, de façon opérationnelle, la conciliation des dimensions économique, sociale et écologique des activités de l'entreprise.

Lier stratégie et durabilité peut constituer une problématique spécifique de la stratégie d'entreprise (Lafleur, 2002). Dans cette optique, le but principal de l'entreprise reste le besoin de s'insérer dans une dynamique de marché concurrentiel. Cependant, si les impératifs de marché sont inéluctables, constituent-ils pour autant les seules bases dans la formation de stratégie de durabilité? Les auteurs distinguent plusieurs types de stratégie de durabilité.

2.3.4.1. Les différents types de stratégie de durabilité

Baumgartner et Ebner (2010) introduisent quatre types de stratégies génériques de développement durable selon le profil des organisations : la stratégie introvertie, de minimisation des risques avec accent sur le respect de la réglementation; la stratégie extravertie, de légitimité donnant une importance aux relations avec les parties prenantes externes; la stratégie conservatrice, d'efficacité tournée vers l'éco-efficacité et de production « propre »; la stratégie visionnaire, holistique qui met l'accent sur les trois dimensions du développement durable.

De leur côté, Stead et Stead (2004) présentent les types de stratégies suivants :

- Les stratégies de prévention de la pollution : elles vont dans le sens de procurer à l'organisation des avantages de coût et de réduction de risques à travers l'amélioration de l'éco-efficacité. L'éco efficacité correspond à l'efficacité avec laquelle les ressources naturelles (matières premières, énergie,) sont utilisées dans la production ou dans la prestation de services

ainsi que la minimisation des impacts écologiques négatifs. Les indicateurs à ce niveau sont relatifs par exemple à l'utilisation efficace de l'eau, de l'énergie, à la gestion des matières résiduelles, à la réduction de la pollution;

- Les stratégies de produits responsables (*stewardship product*) : elles sont destinées à offrir à l'organisation des avantages compétitifs, à travers une différenciation axée sur des biens et des services dont la fabrication se fait dans le respect des droits humains et de l'écologie. Ces stratégies visent à la croissance des revenus, des parts de marché et des profits, à travers une meilleure réputation de l'organisation. Ces stratégies reflètent les objectifs de minimisation des risques écologiques, des impacts sociaux négatifs et des coûts liés au cycle de vie des produits : les labellisations écologique et sociale (commerce équitable) sont des formes de telles stratégies;
- Les stratégies de socio-efficacité : comme pour le terme d'éco efficacité, Stead et Stead (2004) ces stratégies visent à améliorer le capital social de la communauté et le capital humain de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'accroître l'impact social de l'entreprise sur les parties prenantes, en étant un bon citoyen corporatif au sein de la communauté dans laquelle elle opère. Les stratégies à ce niveau cherchent à minimiser les impacts sociaux négatifs tels que les accidents de travail et à maximiser les impacts positifs (dons à la communauté par exemple)

Pour leur part, Heiklurinem et Bonnedahl (2013), définissent trois types de stratégies :

- les stratégies orientées vers le marché (*market-oriented strategies*) : ce type de stratégies place les consommateurs au centre de l'attention et au cœur de la pensée stratégique. Dans un tel contexte, les considérations de durabilité peuvent apparaître dans les biens et services offerts comme des

caractéristiques procurant une valeur aux consommateurs. Ainsi, les stratégies sont déterminées par les changements dans l'environnement externe de l'entreprise. Elles traduisent également l'habileté de l'entreprise à réagir ou à prévoir l'évolution de la demande du marché (Heiklurinem et Bonnedahl, 2013). Les stratégies d'éco efficacité, de produits équitables constituent des exemples ici. Les stratégies d'éco efficacité sont des initiatives qui visent à offrir des produits compétitifs pour répondre aux besoins des consommateurs tout en cherchant à réduire les impacts écologiques négatifs ainsi que la pression sur les ressources naturelles. Les stratégies d'efficacité énergétique, de prévention de la pollution, sont des exemples de ces initiatives. En cherchant à offrir un avantage compétitif à l'organisation, à travers une réduction de coûts ou une différenciation des produits, ces stratégies s'inscrivent essentiellement dans une dynamique concurrentielle.

- les stratégies orientées vers les parties prenantes (*stakeholders-oriented strategies*) : cette orientation vise à prendre en compte les attentes d'un plus large ensemble de groupes d'intérêt et pas seulement celles des consommateurs (Heiklurinem et Bonnedahl, 2013). La notion de parties prenantes est définie par Freeman et Reed (1983) comme tout groupe ou individu identifiable sans le support de qui l'organisation ne peut continuer d'exister. Les stratégies de collaboration avec les fournisseurs, avec des ONG locales ou encore d'investissement envers la communauté au sein de laquelle œuvre l'organisation sont autant d'exemples de ce type d'orientation.
- les stratégies orientées vers la durabilité de l'entreprise (*corporate sustainability-oriented strategies*) : d'après Heiklurinem et Bonnedahl (2013), ce sont des stratégies initiées par l'entreprise elle-même et non à travers d'autres acteurs externes, que ce soit les consommateurs ou d'autres parties prenantes. Ce faisant, l'entreprise n'est pas dépendante des perceptions de ces autres acteurs sur la durabilité. Ce qui fait que dans cette orientation, les

considérations de durabilité dans les activités de l'entreprise ont une valeur intrinsèque, sont vues comme une fin en soi.

Ces trois types de stratégie de durabilité de Heiklurinem et Bonnedahl (2013) peuvent trouver leur insertion dans les deux logiques instrumentales et intégratives définies plus haut dans cette partie sur le cadre théorique. Au lieu de les considérer l'une et l'autre comme des oppositions, on peut les voir plutôt comme une progression, un continuum vers la durabilité. Car la logique intégrative, en considérant simultanément les trois dimensions, incorpore la logique instrumentale tout en la dépassant.

Tableau 2.3.
Synthèse des stratégies de durabilité selon leur logique et la dimension

	Logique	Dimension privilégiée
Stratégies orientées marché	Instrumentale	Dimension économique
Stratégies orientées parties prenantes	Instrumentale	Dimension sociale
Stratégies orientées durabilité de l'entreprise	Intégrative	Dimensions économique, sociale et écologique de façon simultanée

2.3.4.2. Les outils stratégiques de durabilité

Les outils stratégiques permettent de mettre en application la durabilité. Selon Khalili (2011), ils consistent à intégrer les valeurs clés de la durabilité dans les décisions stratégiques et assistent les organisations dans la réalisation de leurs objectifs dans ce

domaine. Ces outils peuvent cibler l'organisation dans son ensemble ou s'appliquer à un niveau plus opérationnel.

L'analyse du cycle de vie d'un produit : de portée opérationnelle, elle vise à identifier les impacts potentiels qu'un produit peut avoir sur l'environnement écologique durant son cycle de vie. Le cycle de vie du produit inclut toutes les étapes par lesquelles passe le produit : depuis l'acquisition des matières premières jusqu'à la disposition du produit à la fin de sa vie (Stead et Stead, 2004; Khalili, 2011).

Le capitalisme naturel (Natural Capitalism) : ce concept développé par Hawken, Lovins et Lovins (1999) repose sur les postulats suivants :

- Ce sont la disponibilité et la fonctionnalité du capital naturel qui peuvent limiter le développement futur de l'économie;
- Les progrès économiques peuvent mieux se réaliser dans un système démocratique de production et de distribution basé sur le marché, qui valorise toutes les formes du capital, incluant le capital humain, manufacturé, financier et naturel;
- Le bien-être humain est mieux servi par l'amélioration de la qualité et des flux des services désirés que par la seule croissance monétaire;
- La durabilité des systèmes économique et écologique dépend de l'amélioration des inégalités de revenu et de bien-être matériel.

Pour aller vers ce capitalisme naturel, Hawken, Lovins et Lovins (1999) proposent les mécanismes d'application suivants :

- accroître radicalement la productivité des ressources; cela non seulement ralentit l'épuisement des ressources mais permet aussi d'améliorer la qualité de la vie des humains;

- pratiquer le bio mimétisme : penser les matériels, les produits et les procédés industriels en boucles qui s'intègrent dans les grands cycles naturels;
- instituer une économie de fonctionnalité : repenser les relations d'échanges qui ne porteront plus sur les produits eux-mêmes mais sur leur fonctionnalité; ainsi les flux financiers tirés des services d'utilisation et de maintenance des produits pourraient continuer à croître sans augmenter la croissance des flux de matières et d'énergie;
- investir dans le capital naturel : afin de le maintenir, le restaurer et l'accroître.

Le backcasting (Robert et al. 2002). Cet outil renverse le schéma de raisonnement traditionnel de l'analyse et de l'action stratégique : au lieu de partir du présent pour envisager le futur que l'on veut attendre, on imagine d'abord le futur que l'on souhaite atteindre et ensuite on se pose la question des moyens pour y arriver. La démarche du backcasting se fait en quatre étapes (The Natural Step) :

- le partage d'un même schéma mental : ce premier travail peut ouvrir la voie au dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes sur les enjeux, les problèmes économiques, sociaux et écologiques qui les touchent, en s'appuyant sur les principes de la durabilité. Ensuite, il faut créer une vision du futur désiré de l'organisation, en accord avec ces principes;
- l'analyse de la situation actuelle en la comparant à la vision du futur souhaité : cette étape va soulever diverses questions concernant la cohérence, l'adéquation de cette vision du futur avec la situation actuelle de l'organisation, avec sa mission, ainsi que de son niveau d'engagement envers les principes de durabilité;

- la création de solutions pour répondre aux problèmes apparus à l'étape précédente dans l'optique de trouver une cohérence en quelque sorte entre la vision du futur que l'organisation veut atteindre et sa situation actuelle. Le brainstorming à ce niveau est recommandé pour générer le plus d'idées et pour susciter la créativité;
- l'identification des priorités et l'action : il s'agit ici, de sélectionner et de classer les solutions valides par ordre de priorité. L'analyse des solutions dégagées à l'étape 3 doit se faire quant à leur conformité avec, à la fois, les principes de durabilité, la vision de l'organisation et avec sa mission. Elle doit aussi tenir compte de la capacité de ces solutions à générer de nouvelles possibilités et à maintenir la rentabilité de l'organisation.

Les normes nationales et internationales. Un exemple de norme internationale est l'ISO 26 000 (Organisation Internationale de Normalisation). Cette norme a été publiée en 2010 et issue d'un consensus à l'échelle internationale. En postulant que l'objectif de la responsabilité sociale de l'entreprise est de contribuer au développement durable, elle détermine sept champs d'application que sont la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

À une échelle plus nationale, la norme du Bureau de normalisation du Québec (norme BNQ 21000) apporte un cadre de travail pour aider les entreprises à cheminer vers le développement durable, en intégrant certains principes dans leurs pratiques de gestion. S'appuyant sur la Loi sur le développement durable sur les entreprises du Québec et construite autour de 21 enjeux du développement durable, la démarche BNQ 21000 vise à rendre les entreprises efficaces et autonomes dans leur cheminement vers le développement durable.

2.3.4.3. Les processus stratégiques de durabilité et leurs dimensions

Cette section est consacrée aux écrits relatifs à la formation des stratégies de durabilité, au niveau aussi bien de l'approche que des mécanismes du processus. Ce sont des éléments qui ont fait leur entrée dans le cadre théorique à la suite de l'analyse des données.

Formes planifiée et émergente du processus stratégique de durabilité. Selon Neugebauer, Figge et Hahn (2016), la littérature sur la durabilité de l'entreprise suggère que la formation de stratégies en la matière se fait de façon planifiée. En effet, comme le soulignent les auteurs, les écrits dans le domaine supposent que les stratégies de durabilité sont d'abord planifiées, avec l'établissement d'objectifs reliés à une vision, puis implantées de haut vers le bas. Cette supposition de la forme planifiée du processus stratégique met aussi une emphase sur le rôle de leadership des dirigeants dans cette planification stratégique. En postulant que la nature du problème qu'une stratégie aborde constitue un facteur influant sur la formation de la stratégie, Neugebauer, Figge et Hahn (2016) estiment que le processus stratégique de durabilité doit être appréhendé dans cette perspective. Ainsi selon Neugebauer, Figge et Hahn (2016) la durabilité constitue, pour les entreprises, un problème difficile à appréhender à cause de la complexité des défis qu'elle soulève et de l'horizon de long terme (qui peut aller jusqu'à 100 ans), défis qui vont au-delà des considérations habituelles des organisations. À partir de là, les auteurs ont développé deux concepts pour caractériser la nature du problème que la stratégie de durabilité peut appréhender et qui influencent le processus stratégique. Ces concepts sont le caractère ardu du problème (*wickedness*) et le caractère marquant ou essentiel (*salience*), qui vont influencer le mode de la formation de la stratégie de durabilité.

Selon les auteurs cités, un problème de durabilité ardu (*wicked*) en est un dont les solutions potentielles ne sont pas connues et dont la résolution peut avoir des conséquences imprévisibles. Il s'agit de problèmes uniques pour lesquels l'on ne peut

trouver d'avance des solutions qui fonctionnent. De tels problèmes ne peuvent être appréhendés avec une stratégie planifiée. Ceci s'explique par le fait qu'il est peu aisé d'en définir, au préalable, des objectifs ciblés à atteindre. Un exemple de problème de durabilité ardu est celui de l'érosion de la biodiversité; la difficulté à ce niveau réside dans l'absence de définition claire concernant les facteurs qui concourent à l'extinction des espèces visées.

Un problème de durabilité est essentiel (salient) si, comme l'expliquent les auteurs, les éléments suivants interviennent :

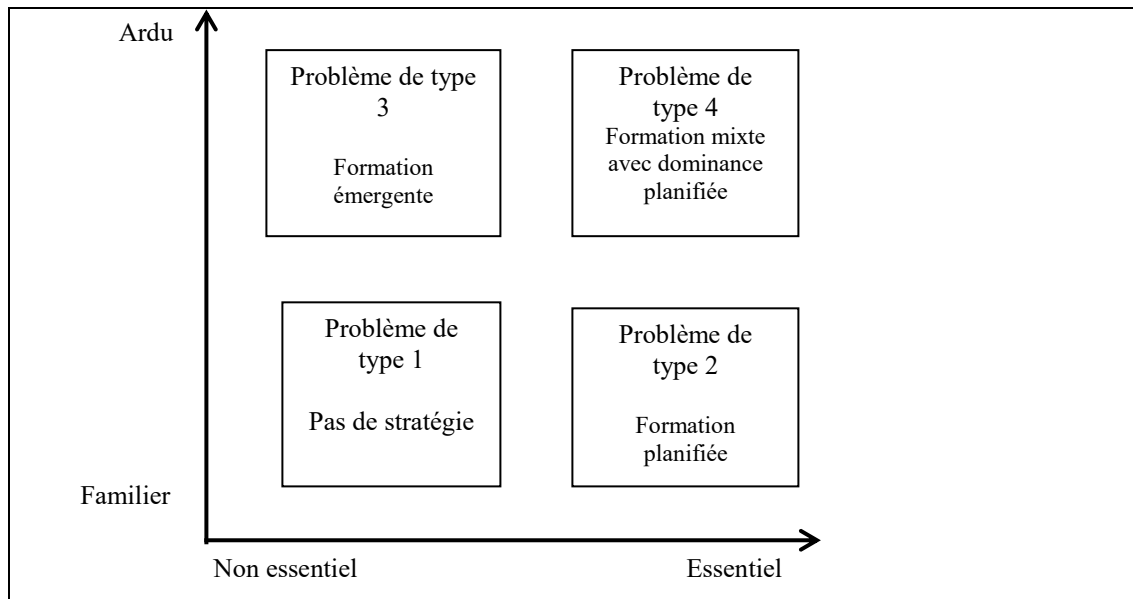
- la capacité d'influence de puissantes parties prenantes qui mettent de la pression sur l'organisation pour prendre en compte le problème et la forcer à agir;
- la résolution du problème est vu comme désirable et est en phase avec les normes et valeurs de la société,
- l'urgence du problème pousse l'organisation à réagir rapidement et à communiquer ses activités dans le domaine.

Un exemple de problème essentiel est, pour les auteurs, celui du changement climatique, dont peu de personnes contredisent l'importance et pour lequel de puissantes parties prenantes interpellent les organisations à agir. Un problème essentiel est mieux traité avec une stratégie de type planifié (Neugebauer, Figge et Hahn (2016).

Ainsi, pour Neugebauer, Figge et Hahn (2016), plus un problème de durabilité est ardu, plus le mode émergent de la formation de la stratégie serait préférable. Parallèlement, pour un problème de durabilité essentiel, mieux vaudra une stratégie planifiée. À partir de ces postulats, les auteurs déterminent quatre types de situation reliés à différents modes de formation de la stratégie, présentés dans le schéma ci-dessous (figure 2.6):

- dans le type 1, le problème est à la fois non essentiel et non ardu. Il est alors considéré comme un non problème pour lequel aucune stratégie n'est requise.
- le type 2 correspond à un problème tel que le changement climatique ou l'efficacité énergétique. Ce sont des problèmes de durabilité qui sont jugés essentiels mais dont la résolution ne présente pas de complexité : des objectifs clairs peuvent être fixés ainsi que des instruments de mesure pour le suivi et le contrôle des résultats. Le mode planifié est de préférence requis;
- le type 3 se rapporte à un problème présentant une complexité, tel que la perte de la biodiversité et donc le mode émergent est mieux adapté pour la formation de la stratégie;
- le type 4 représente un problème à la fois ardu et essentiel. Un exemple en est le travail des enfants, selon les auteurs. Dans ce cas, les deux modes, émergent et planifié peuvent être de mise. Toutefois, la planification de la stratégie a l'avantage de permettre à l'organisation de réagir rapidement mais avec le risque de ne pas couvrir toutes les facettes du problème.

Figure 2.6.
Types de problème et différents modes de la formation de la stratégie



Neugebauer, Figge et Hahn (2016)

Cette typologie permet de raffiner quelque peu le débat sur les formes planifiées et émergentes de la formation de la stratégie en distinguant différentes sortes de situation relative à la durabilité. Dans le même temps, elle offre une illustration de l'idée répandue dans la littérature en question, que la formation des stratégies se pose sur une ligne continue et non discontinue entre planification et émergence. Ceci montre également que le processus de la formation de stratégie, en matière de durabilité, suit la même approche, en termes de mode planifié ou émergent, par rapport à ce que dit la littérature théorique et empirique relative à la stratégie d'entreprise. D'autres éléments interviennent aussi dans le processus stratégique de durabilité qu'il convient d'exposer maintenant.

Autres dimensions de la formation de stratégie de durabilité. Ces éléments ressortent des études théoriques et empiriques relatives à la formulation et à l'implantation de

stratégies de durabilité. Ils jouent donc un rôle dans le processus de formation de la stratégie dans ce domaine.

L'orientation de durabilité. À partir d'une étude auprès de 749 entreprises manufacturières dans plus de 20 pays, Hong et al. (2019) ont indiqué que la formulation stratégique en matière de durabilité implique la détermination d'une orientation qui est ensuite traduite dans les processus internes ainsi que dans le réseau de fournisseurs de l'organisation. Selon les auteurs de cette étude, l'orientation de durabilité est initiée au niveau organisationnel, et requiert une intention formulée en mots qui sera par la suite déclinée en actions traduisant les priorités stratégiques de l'organisation. Dans le contexte de l'étude de Hong et al. (2019), ces actions se présentent sous forme de développement de produits pour répondre à la demande de durabilité des consommateurs. Au niveau de l'implantation des stratégies, les gestionnaires seniors communiquent cette orientation de durabilité aux fonctions internes de l'organisation et influencent leur réseau de fournisseurs pour la réalisation des objectifs fixés. Selon les auteurs précités, l'orientation de durabilité joue un rôle de différenciation stratégique et sert à motiver les fournisseurs pour collaborer à la réalisation des objectifs en la matière.

L'engagement des employés. L'engagement organisationnel (*organizational commitment*) des employés est, selon Tilleman (2012), la force relative de l'identification d'une personne avec une organisation particulière, se traduisant par son implication dans ladite organisation. Cet engagement est relié négativement au taux de roulement et à l'absentéisme des employés, et positivement à la performance de l'organisation. Selon Meyer et Allen (1997) cités par Tilleman (2012) l'engagement organisationnel se caractérise par deux aspects : affectif et normatif. L'engagement affectif provient de l'attachement émotionnel des employés à l'organisation. Il résulte de la concordance entre les valeurs de l'employé avec celles de l'organisation. Cet aspect affectif concourt à l'intention de l'employé de demeurer

dans l'organisation. L'engagement normatif réfère aux sentiments d'obligation ou de devoirs des employés envers l'organisation. Dans cette optique, l'intention de l'employé de rester dans l'organisation est vue comme une obligation.

À partir de cette définition de l'engagement organisationnel des employés, Tilleman (2012) a conduit une étude auprès de 195 employés de 9 PME œuvrant dans la transformation alimentaire, dans le but d'examiner si les pratiques de durabilité des entreprises ont une influence sur l'engagement organisationnel des employés. En notant que des études ont montré que la performance sociale et environnementale des organisations a un effet attracteur sur les travailleurs et accroît les opportunités de leur embauche, Tilleman (2012) a voulu examiner s'il existe un lien positif entre l'engagement organisationnel des employés et leurs perceptions concernant les efforts déployés par les entreprises en matière de durabilité. En d'autres termes, si les perceptions des employés par rapport aux actions de durabilité environnementale de leur organisation ont une influence sur leur niveau d'engagement organisationnel. L'auteur a ainsi montré qu'il existe un lien positif entre l'engagement affectif des employés et leurs perceptions des actions de l'organisation en matière de gestion environnementale, alors que l'engagement normatif n'est pas lié à de telles actions. Selon Tilleman (2012) ces résultats tranchés entre les deux aspects de l'engagement organisationnel des employés s'expliquent par les éléments suivants. D'un côté, des niveaux élevés de pratiques environnementales de l'organisation peuvent accroître le sentiment de l'employé de partager les mêmes valeurs que l'entreprise et engendrer ainsi le sentiment de partager une identité commune. De l'autre côté, ces mêmes niveaux de pratiques ne mènent pas nécessairement à plus de sentiments de devoir chez l'employé envers son organisation.

Les résultats de cette étude de Tilleman (2012) suggèrent certains commentaires relativement à l'implication ou la participation des employés dans le processus d'implantation des actions de durabilité. Surtout si l'on tient compte du fait que le support ou la participation active des ressources humaines est nécessaire dans

l'implantation de stratégies et de leur maintien dans le long terme, comme le disent Unger et al. (2011) cités par Goh et Marimuthu (2016). En effet, la question de la perception des employés par rapport aux actions de durabilité effectuées par l'organisation est d'importance pour induire un engagement et une collaboration de leur part à ces actions. Il est alors important que l'organisation communique ou diffuse ses pratiques dans le domaine, auprès des employés.

L'apprentissage organisationnel. À partir de l'analyse empirique de six entreprises européennes, Siebenhüner et Arnold (2007) ont montré que l'implantation de la durabilité dans les entreprises nécessite de l'apprentissage organisationnel. En effet, pour ces auteurs, l'implantation d'actions de développement durable pose un défi à la façon conventionnelle dont l'entreprise opère ses activités. Ce qui signifie des modifications par exemple, dans les processus de production, dans les systèmes de contrôle, avec de nouvelles données relatives aux considérations environnementales à intégrer, mais aussi dans les activités de communication interne et externe. L'apprentissage organisationnel devient alors un élément clé pour aller vers des changements dans les connaissances et les comportements reliés aux valeurs de durabilité (Siebenhüner et Arnold, 2007). Lozarno (2014) va dans le même sens en arguant que l'apprentissage organisationnel est une compétence nécessaire pour réaliser le développement durable. Pour Lozarno (2014), l'apprentissage organisationnel orienté vers le développement durable est un processus complexe et itératif dans lequel les organisations acquièrent des connaissances à partir des résultats de leurs expériences. Ainsi, les organisations ont la possibilité d'apprendre à travers les réussites et les erreurs de leurs actions.

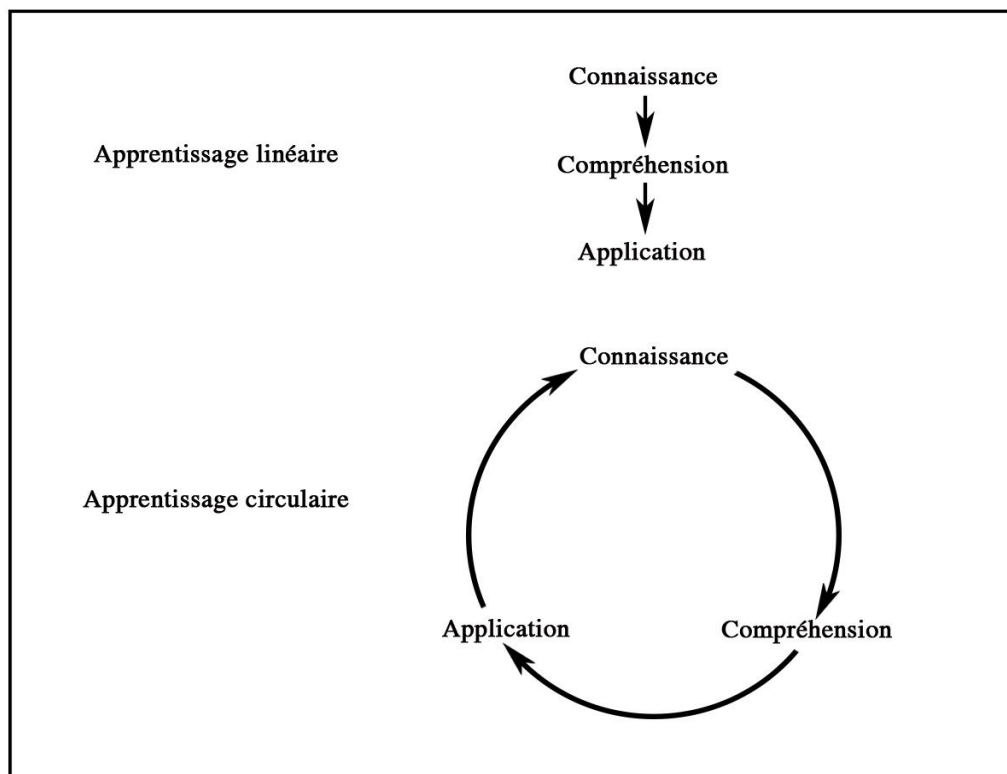
De façon plus générale et selon Argyris et Schön (2002), une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel que soit le moyen de l'acquisition. Cela peut être des connaissances, de la compréhension, du savoir-faire, des techniques ou des pratiques. Argyris et Schön (2002) voient l'apprentissage

comme le processus consistant à améliorer des actions par un approfondissement des connaissances et de la compréhension. D'après Argyris et Schön (2002), pour que l'apprentissage organisationnel ait lieu, il faut que l'apprentissage des individus, à travers leurs découvertes, leurs inventions, leur créativité, soit incorporé dans la mémoire organisationnelle. En d'autres termes, il faut que ce qui est appris s'inscrive dans les représentations que les individus ont et partagent, quant à la façon d'agir au sein de l'organisation. Ces représentations ou images mentales qui guident les actes individuels forment ce que Argyris et Schön (2002) appellent des théories d'action.

Pour Argyris et Schön, (2002), si la connaissance acquise ne s'incorpore pas dans la théorie d'action de l'entreprise, les individus auront appris mais non l'organisation. Ainsi, pour Argyris et Schön (2002), il n'y a pas d'apprentissage organisationnel sans apprentissage individuel. Par ailleurs, l'apprentissage individuel est une condition nécessaire mais non suffisante de l'apprentissage organisationnel. Les organisations apprennent lorsqu'elles enchâssent les résultats qu'elles tirent de leurs expériences, sous forme de routines qui vont guider leurs comportements.

Aussi, à côté de l'apprentissage individuel, il y a l'apprentissage de groupe (Lozarno, 2014). Selon Senge (1999) cité par Lozarno (2014), l'apprentissage individuel induit l'apprentissage de groupe qui se dissémine ensuite dans l'organisation. Dans l'apprentissage de groupe, il y a une collaboration au niveau des individus pour apprendre. Lozarno (2014) indique que de façon traditionnelle, l'apprentissage est décrit comme un processus linéaire dans lequel s'alignent successivement connaissance, compréhension et application. Or, selon cet auteur, la réalité ne se présente pas de cette façon et le cheminement de l'apprentissage est plutôt circulaire, alternative développée par Posch et Steiner (2006).

Figure 2.7.
Les deux perspectives de l'apprentissage



Lozarno (2014)

Les agents de changement. Il s'agit aussi d'un élément intervenant dans le processus stratégique tourné vers la durabilité et mis en évidence par plusieurs auteurs (Holton et al. 2010; Siebenhüner et Arnold, 2007; Witjes, Vermeulen et Cramer, 2016). Les agents de changement interviennent une fois que la décision d'une stratégie de durabilité est prise. Ils peuvent faire partie des membres internes de l'organisation ou être externes. Leur rôle est, selon Holton et al. (2010), de coordonner le processus d'ensemble, de veiller à la création d'un climat favorable au changement, de choisir les outils qui vont guider l'implantation des actions. L'agent de changement interne peut être un gestionnaire ou un employé délégué à cette responsabilité. Quant à l'agent de changement externe, il peut être un consultant externe dont le rôle est de

motiver et de supporter les acteurs organisationnels dans leurs efforts d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de durabilité (Holton et al. 2010; Witjes, Vermeulen et Cramer, 2016).

Avant de conclure cette deuxième partie, consacrée au cadre théorique de la recherche, il convient de faire un tableau récapitulatif des éléments théoriques relatifs à la stratégie d'entreprise exposés dans la section 2.3.

Tableau 2.4.
Récapitulatif des approches théoriques de la section 2.3.

Concepts et approches théoriques	Caractéristiques
Stratégie d'entreprise (Ansoff, 1987, 1989 ; Mintzberg, 1978, 1990, 1994 ; Porter, 1987, 1996, 1999)	Définitions du concept. Aspects de la formation de la stratégie : processus délibéré, planifié, processus émergent. Positionnement stratégique
Stratégies de durabilité (Heiklurinem et Bonnedahl, 2013 ; Neugebauer, Figge et Hahn, 2016 ; Stead et Stead)	Différents types de stratégies de durabilité selon leur logique, divers modes de formation stratégique de durabilité, outils stratégiques de durabilité
Engagement organisationnel des employés (Meyer et Allen, 1997 cités par Tilleman, 2012) Apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002 ; Lozarno, 2014)	Éléments additionnels intervenant dans le processus de formation de stratégies de durabilité, tel qu'étudié sur le terrain, dans cette recherche

Au terme de cette deuxième partie, il convient de procéder à un récapitulatif sur les éléments constituant le cadre théorique rassemblés, pour soutenir l'analyse des données recueillies en vue de comprendre le processus de formation de stratégies de durabilité. Le cadre théorique découle des éléments de la problématique managériale et se trouve donc aux confluences des concepts de développement durable et de

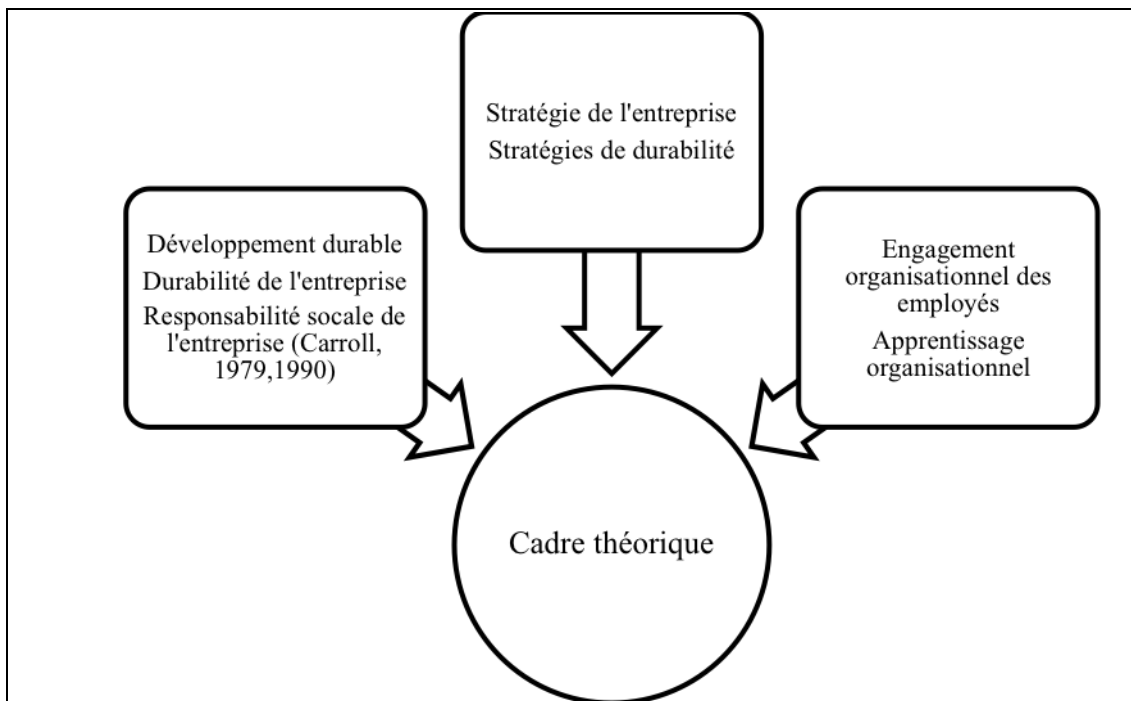
stratégie de l'entreprise. Cependant, comme cela a été mentionné en début de cette partie, la construction finale de ce cadre théorique est issue d'allers et retours entre la littérature concernée par le domaine étudié et l'analyse des données récoltées sur le terrain. En fin de compte, le cadre théorique contient des éléments constitués au départ du travail de recherche, puis s'est étoffé avec l'addition d'autres concepts qui sont venus élargir la compréhension du phénomène étudié.

Il est utile de spécifier que la quête qui a guidé tout au long le travail de recherche est de comprendre le processus menant à ce que Mintzberg (1994) nomme des stratégies réalisées, et ce, en matière de durabilité. Ce qui amène donc à faire appel à la littérature relative à la formation de la stratégie, et donc à présenter le concept de la stratégie d'entreprise et les approches concernant le processus à travers lequel les organisations réalisent leurs stratégies (Ansoff, 1987, 1989; Mintzberg, 1978, 1990, 1994). Parler de stratégie comme moyen d'atteindre des objectifs fixés interpelle directement les théories sur les sources de l'avantage concurrentiel. En effet, le premier objectif de l'entreprise est de remplir sa mission en étant compétitive dans son secteur d'activité et de créer de la valeur pour les clients (Porter, 1999). Dans cette perspective, les théories relatives à la stratégie de l'entreprise incorporent les approches sur la stratégie concurrentielle (Porter, 1987, 1996, 1999; Prahalad et Hamel, 1990, 1994). Par ailleurs, les stratégies de durabilité, tout en étant des moyens pour atteindre des objectifs en la matière (carboneutralité, zéro déchet par exemple), visent une transformation d'une situation jugée non durable à une situation durable (Rumpala, 2010; Lozarno, 2015). Dans cette optique, les stratégies de durabilité constituent également des moyens pour parvenir aux transformations dans les habitudes de travail et des comportements individuels et organisationnels. Comprendre la formation des stratégies de durabilité nécessite alors d'inclure les mécanismes ou les dimensions du processus menant aux « stratégies réalisées », tel que l'engagement organisationnel des employés, mais également d'enchâsser les changements de pratiques dans la « mémoire » de l'organisation, à travers l'apprentissage individuel et collectif.

À partir de ce qui vient d'être dit, le cadre théorique peut se représenter par la figure ci-dessous. On rappelle que ce cadre théorique constitue un croisement d'approches théoriques qui,

- d'un côté, sont dérivées de la problématique managériale et sont utilisées pour éclairer les différentes facettes du phénomène étudié (développement durable, stratégie d'entreprise),
- et de l'autre côté, découlent des découvertes faites sur le terrain de recherche et qui sont mobilisées pour rehausser la compréhension de ce phénomène (responsabilité sociale de l'entreprise, engagement organisationnel des employés, apprentissage organisationnel).

Figure 2.8.
Les éléments composant le cadre théorique



PARTIE 3. CADRE OPÉRATOIRE

Quelle démarche méthodologique a été mise en œuvre pour investiguer le phénomène à l'étude, collecter et analyser les données nécessaires afin de générer des résultats en réponse à notre problématique de recherche? Auprès de quelles catégories d'individus la recherche a été conduite? En d'autres termes, le cadre opératoire va se consacrer à détailler les méthodes et techniques de collecte et d'analyse des données, et de l'échantillonnage. En tant que démarche scientifique, la recherche doit satisfaire aux exigences de rigueur et de transparence nécessaires. À cet effet, les procédures de la validité et de la fiabilité de la recherche seront présentées. Par ailleurs, la conduite de la recherche amène à interagir avec des êtres humains. Les considérations d'ordre éthique reliées au respect des règles de confidentialité et d'intégrité des personnes participantes seront également exposées.

Mais avant d'en arriver au cadre opératoire proprement dit, il faut au préalable éclaircir les aspects philosophiques qui sous-tendent la démarche de cette recherche. Ces aspects philosophiques ou paradigmes de recherche ont trait aux postulats à partir desquels le chercheur appréhende la réalité et produit des connaissances (Guba, 1990). Dans quel paradigme cette recherche est-elle positionnée?

3.1. PARADIGME ET POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

D'après Guba (1990), les paradigmes de recherche constituent un ensemble de système de croyances qui guide les actions humaines. Ils indiquent la façon dont le chercheur répond aux questions ontologique, épistémologique et méthodologique de la recherche. La question ontologique porte sur la nature de la réalité que l'on veut étudier. Le niveau épistémologique questionne la source ou le fondement de la connaissance et donc le comportement du chercheur dans la démarche de production

de connaissances. Enfin, l'aspect méthodologique interroge les moyens que le chercheur doit prendre pour trouver et produire les connaissances.

Au niveau de la recherche en management, les paradigmes principalement utilisés sont le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, selon Thiétart (2007).

- Le positivisme (Guba, 1990; Thiétart, 2007) recèle une ontologie réaliste selon laquelle la réalité existe en soi et est régie par des lois naturelles immuables. Le travail de la recherche consiste alors à découvrir cette réalité dans le but de prédire et de contrôler les phénomènes naturels. La position épistémologique est objectiviste. Le principe d'objectivité préconise l'indépendance entre l'investigateur et l'objet de l'investigation. Dans le travail d'investigation, le chercheur doit se comporter de façon à ne pas influencer l'objet de son investigation ou à être influencé par lui. Dans ce cas, la production de connaissances consiste à révéler les lois d'une réalité immuable, extérieure à l'individu, sans tenir compte du contexte d'interactions des acteurs. La méthodologie appropriée à ce positionnement épistémologique est l'expérimentation, qui établit au préalable des questions ou hypothèses qui feront ensuite l'objet de tests empiriques sous des conditions soigneusement contrôlées.

- L'interprétativisme et le constructivisme préconisent une ontologie relativiste et une épistémologie subjectiviste (Guba, 1990; Thiétart, 2007). La réalité (ou le phénomène étudié) n'est pas issue d'un déterminisme immuable. Elle est plutôt une construction sociale née des jeux d'interactions entre divers acteurs. Ce sont les individus qui construisent leur réalité à partir des représentations, à partir du sens qu'ils donnent à leurs actions. Cette réalité varie et peut prendre diverses formes en fonction des expériences des acteurs, de leurs pensées et actions. Le travail d'investigation consiste alors à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent aux phénomènes

sociaux. La méthodologie ferait appel alors à des méthodes spécifiques plus compatibles avec cette approche subjectiviste.

	Ontologie : nature de la réalité	Épistémologie : source de la connaissance	Méthodologie : chemin de la connaissance
Positivisme	Réaliste	Objectiviste Acontextuel	Méthode expérimentale basée sur des tests d'hypothèses
Interprétativisme et constructivisme	Relativiste	Subjectiviste Contextuel	Méthodes plus spécifiques

Il s'impose ici une remarque concernant le positivisme et sa version modifiée qui est le post-positivisme. Tout en étant axé sur l'ontologie réaliste, le post-positivisme se veut une critique du positivisme. Pour le post-positiviste, l'objectivité du monde réel ne peut être perçue de façon absolue, car les mécanismes intellectuels de l'humain qui est l'observateur, sont limités (Guba, 1990). Cela signifie que la réalité existe et est conduite par des lois naturelles mais ne peut jamais être complètement appréhendée. Dans ce sens, l'objectivité du monde réel demeure un idéal qui peut juste être approché et non atteint (Guba, 1990).

Après cette présentation des différents paradigmes, il faut maintenant circonscrire à la fois, notre posture en tant qu'acteur de la recherche et le positionnement de la recherche, compte tenu de la problématique élaborée. Comme l'indique Thiétart (2007), la question du positionnement épistémologique du chercheur intervient quand vient le moment du choix du design de la recherche, c'est-à-dire des approches et techniques de collecte et d'analyse des données. Ainsi se présentent deux positions

opposées : d'un côté, l'approche positiviste avec une méthodologie basée sur le test d'hypothèses à partir de données quantitatives et, de l'autre côté, l'approche interprétative/constructiviste avec une démarche plutôt qualitative et des méthodes plus spécifiques. Cependant, selon Thiétart (2007), la relation entre la démarche de recherche et le positionnement épistémologique n'est pas aussi tranchée; c'est plutôt l'objectif affiché dans le choix d'utilisation d'une méthode particulière qui dénote le positionnement épistémologique du chercheur. Dans ce sens, c'est surtout la cohérence entre la méthodologie et le positionnement épistémologique qui l'emporte et c'est ce que nous retenons ici.

Selon Paillé et Mucchielli (2008), une situation, un phénomène, n'est jamais étudié en vase clos, en dehors de toute sensibilité contextuelle. La démarche de recherche étant un processus intellectuel, de pensée, de réflexion et de créativité, le chercheur aborde sa problématique avec une prise de position sur le monde et la situation étudiée, de façon implicite ou explicite (Paillé et Mucchielli, 2008). Dans le cadre de cette recherche, on considère que la réalité sociale ou organisationnelle n'est pas déterminée par des relations immuables de causes à effets mais est essentiellement construite à partir des représentations, du sens partagé, que les acteurs qui y sont impliqués lui donnent. Une telle posture reconnaît explicitement le rôle du contexte, un contexte qui peut être changeant et évoluer, dans la construction de la réalité sociale. Sur la base de ce caractère à la fois subjectiviste et contextuel de la posture optée pour la recherche, le positionnement épistémologique se révèle donc interprétatif / constructiviste.

Ce positionnement amène à privilégier, au niveau méthodologique, les points de vue des acteurs qui évoluent dans la situation que l'on veut étudier, et qui concourent à la construction de la réalité dont s'intéresse la recherche.

Rappelons que l'objet de cette recherche consiste à comprendre le processus de formation de stratégies de durabilité, à en mettant en lumière ses composantes et

caractéristiques. La démarche pour y arriver consiste à étudier, auprès d'un certain nombre d'entreprises choisies, comment, dans le monde réel, les stratégies de durabilité sont formulées et implantées. En se référant à la définition de Denzin et Lincoln (2011), il s'agit donc d'une étude qualitative dont le but est de comprendre et non de prouver ou de prédire, et ce, à partir de ce que disent et font certains acteurs organisationnels dans leurs démarches stratégiques de durabilité. Dans l'optique de Denzin et Lincoln (2011) et de Yin (2011), une telle recherche qualitative implique de recueillir et d'analyser la signification que les acteurs donnent à leurs actions.

En conclusion de cette section sur les paradigmes et le positionnement de la recherche, on peut dire qu'il s'agit d'une recherche qualitative, positionnée dans un paradigme interprétatif/constructiviste. En se référant à Paillé et Mucchielli (2012), le caractère qualitatif de la recherche se manifeste dans deux sens. Dans un premier sens, la recherche est dite qualitative du fait que les instruments et méthodes utilisés sont élaborés pour collecter des données qualitatives. Dans un second sens, l'analyse de ces données est faite qualitativement, de façon à en extraire la signification plutôt que de les transformer en pourcentages ou en statistiques. Pour le dire autrement et dans les mots de Denzin et Lincoln (2011), le terme « qualitatif » met l'emphasis sur les qualités des entités ou des processus, et sur les significations qu'on leur donne. Par conséquent, le chercheur qualitatif s'intéresse à la manière dont l'expérience sociale est créée et comment les acteurs qui y sont impliqués lui donnent du sens; son investigation est donc consacrée à trouver des réponses à ces questions (Denzin et Lincoln, 2011). Pour ce faire, le chercheur qualitatif doit passer du temps au sein de l'environnement qu'il veut étudier, à la différence du chercheur quantitatif qui, pour maintenir une objectivité, veut demeurer externe aux conditions de son investigation (Hancock et Algozzine, 2006).

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, les méthodes et instruments de collecte et d'analyse des données nécessaires à la compréhension du phénomène étudié, sont

donc qualitatives. À partir de là, voyons maintenant quelles sont les méthodes spécifiques qui ont été adoptées.

3.2. STRATÉGIE DE RECHERCHE

Selon Denzin et Lincoln (2011), la stratégie de recherche détermine les méthodes spécifiques et les techniques utilisées par le chercheur pour collecter et analyser les données empiriques. Dans cette section seront donc détaillées les méthodes et les techniques de recherche qui ont été utilisées pour la collecte et l'analyse des données, y compris l'échantillonnage.

3.2.1. Méthode de recherche

Paillé et Mucchielli (2008) définissent les méthodes de recherche comme des approches génériques qui peuvent être adoptées dans un grand nombre de situations. Ces auteurs font la distinction entre les méthodes de collecte de données et les méthodes d'analyse des données. Toutefois, comme ils le précisent, les données sont recueillies et analysées selon des objectifs reliés à une problématique de recherche. Dans cette recherche, on veut étudier et comprendre comment les entreprises engagées vers le développement durable forment leurs stratégies de durabilité. Les données à recueillir visent donc à permettre d'acquérir une compréhension des activités et du comportement des acteurs impliqués dans le processus de formation des stratégies de durabilité dans le contexte des entreprises engagées.

Quelles sont les personnes qui jouent un rôle principal dans ce processus; quelle est la nature des décisions et des initiatives stratégiques que ces acteurs prennent; comment ces décisions et initiatives sont conçues, développées et implantées. Ce sont là

quelques questions indiquant les informations que l'on veut recueillir en vue de comprendre le phénomène à l'intérêt. Dans cette recherche, on fera appel à l'étude de cas comme approche pour investiguer et comprendre le processus de formation de stratégies de durabilité dans les entreprises engagées. Cependant, dans la recherche, la compréhension du phénomène doit permettre un travail de conceptualisation de la façon dont les entreprises étudiées forment leurs stratégies de durabilité. Aussi, l'analyse des données recueillies sur le terrain ne vise pas seulement à décrire le phénomène étudié mais essentiellement à générer de nouveaux concepts pour mieux appréhender le processus de formation de stratégies de durabilité dans ses composantes et caractéristiques. Dans cette optique, la théorisation enracinée est utilisée comme approche pour l'analyse des données. On fera donc appel à une double méthode pour chercher des réponses aux questions de recherche posées et pour arriver aux résultats. Pour parler de cette double méthode constituée de l'étude de cas et de la théorisation enracinée, il convient de présenter en quoi elle consiste, chacune, ainsi que les procédures qu'elles offrent pour mener la recherche.

3.2.1.1. L'étude de cas

L'étude de cas est définie par Yin (2009, 2011) comme une méthode de recherche qui permet d'étudier en profondeur un phénomène, le cas, dans un contexte réel ou naturel (real-world). Le phénomène étudié ou le cas peut être un événement, une situation, un processus ou une activité. Il doit être contemporain et non historique, dans la mesure où les données peuvent être collectées directement. Selon Yin (2011, 2014), le choix de l'étude de cas démontre la propension du chercheur de comprendre un phénomène social complexe et de capturer la richesse du contexte dans lequel les acteurs évoluent. Ainsi, le chercheur veut acquérir une compréhension profonde d'une certaine situation et du sens de ceux qui y sont impliqués.

D'après Yin (2011), parler de contexte réel signifie que les comportements des individus étudiés ne peuvent pas être manipulés; le chercheur n'a donc pas de contrôle sur les événements qu'il veut étudier. Ainsi, dans un contexte réel, les personnes impliquées dans l'étude, sont dans leurs rôles quotidiens, les interactions entre elles se font dans leurs milieux naturels. Les procédures artificielles de recherche sont limitées au minimum. Les personnes s'expriment à leur guise et ne sont pas, par exemple, limitées aux réponses d'un questionnaire préétabli par le chercheur ou encore limitées dans le cadre d'un laboratoire. Ces conditions du contexte réel peuvent fortement influencer les événements ou situations vécus. De ce fait, pour Yin (2014), le phénomène que l'on veut étudier et le contexte dans lequel il intervient ne peuvent pas toujours être distingués de façon nette.

En bref, Yin (2014) considère que l'on a avantage à utiliser l'étude de cas comme méthode de recherche lorsque l'on veut répondre à une question posée par « Comment » ou Pourquoi », relative à un ensemble d'événements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle. En ce qui concerne cette recherche, la question est posée par « Comment ». Le phénomène investigué est contemporain et on cherche à le comprendre dans son contexte réel, à partir des points de vue des participants à l'étude et du sens qu'ils donnent à leurs actions. Utiliser l'étude de cas comme méthode de recherche est donc justifié.

Choisir d'utiliser cette méthode de recherche amène à préciser ce qu'est le cas que l'on veut étudier ainsi que le type d'étude de cas que l'on veut adopter.

Dans un premier temps, il faut déterminer quel est le cas de cette étude. Pour cela, il est nécessaire de se référer à la question managériale de recherche. Selon la définition de Miles et Huberman (1994) présentée par Baxter et Jack (2008), le cas est un phénomène, de quelque nature que ce soit, qui se déroule dans un contexte délimité. Dans cette recherche, le cas, soit le phénomène étudié constitue le processus de formation de stratégies de durabilité. Par ailleurs, il délimiter le contexte dans lequel

intervient le cas. Ainsi, on peut avancer que la recherche ne s'intéresse pas à toutes les entreprises mais à celles qui sont engagées dans la durabilité et ont réalisé des initiatives ou projets stratégiques, et sont reconnues pour leurs actions. Des indications plus détaillées sur ces entreprises engagées seront spécifiées ultérieurement, dans les informations concernant l'échantillonnage.

Dans un deuxième temps, il faut préciser quel type d'étude de cas a été utilisé. Yin (2009) fait la distinction entre l'étude de cas unique et l'étude de cas multiple. L'étude de cas unique correspond à une expérience (Yin, 2009). De façon holistique, l'étude de cas unique se consacre entièrement à une seule unité, par exemple une seule entreprise. De façon moins holistique et en recherchant une certaine diversification dans le contexte de l'étude, l'étude de cas unique peut être imbriquée (*embedded single case*), en étudiant le cas unique avec des sous-unités séparées (Yin, 2009; Baxter et Jack, 2008). L'étude de cas unique imbriquée dans des sous-unités permet d'élever le niveau d'analyse avec un contexte qui est le même mais plus élargi (Mills et al, 2010). L'étude de cas multiple fait intervenir plus d'un cas et donc amène à considérer des expériences multiples (Yin, 2009; Baxter et Jack, 2008). Dans l'étude de cas multiple, le contexte est différent pour chacun des cas. Ce type d'étude de cas permet au chercheur de faire des comparaisons et d'explorer les différences et similitudes entre les cas étudiés (Baxter et Jack, 2008). Au niveau de cette recherche, une étude de cas multiple conduirait à étudier par exemple, les entreprises engagées dans la durabilité et celles qui ne veulent pas s'y engager car peu ou pas convaincues. Mais, étant donné que la recherche porte sur l'étude d'une expérience, soit celle de la formation de stratégies de durabilité par les entreprises engagées, c'est l'étude de cas unique qui est adoptée.

La distinction entre types de cas ne se limite pas aux études de cas unique et multiple. Yin (2009, 2014) différencie également les types, descriptif, exploratoire et explicatif. L'étude de cas descriptive est utilisée pour décrire, de façon détaillée, un phénomène et le contexte dans lequel il se déroule (Yin, 2009; Mills et al, 2010). Ce type

descriptif permet ainsi de spécifier la délimitation du cas (Mills et al, 2010). L'étude de cas exploratoire est utilisée dans les situations qui ne sont pas clairement établies. Ce type d'étude de cas correspond alors à une étape pour explorer un champ de recherche relativement nouveau (Yin, 2009; Mills et al, 2010). L'étude de cas explicative est utilisée non seulement pour décrire et explorer le phénomène mais aussi pour expliquer les relations causales des situations. Ce type d'étude de cas a un caractère essentiellement explicatif; elle cherche donc à expliquer un phénomène (Yin, 2009; Mills et al, 2010). En se reportant à la problématique managériale de recherche telle que relatée dans la première partie du document, on peut rappeler que l'investigation scientifique sur la formation de stratégies de durabilité est relativement limitée; il y a donc un manque relatif de connaissances et de compréhension pour cette situation managériale. L'étude de cas de type exploratoire a donc été choisie pour examiner la situation concrète que l'on veut comprendre, et pour identifier des thèmes ou les catégories ou composantes qui la caractérisent.

En conclusion de cette étape sur l'étude de cas, la méthode de recherche appliquée consiste en une étude de cas unique de type exploratoire. Après cette présentation de la méthode de recherche utilisée pour la collecte des données, il faut à présent spécifier la méthode pour l'analyse des données collectées. Il s'agit de la théorisation enracinée.

3.2.1.2. La théorisation enracinée

Avant de présenter ce qu'est la théorisation enracinée comme méthode d'analyse, ainsi que l'ensemble des procédures qu'elle offre pour interpréter les données et produire des résultats, voyons au préalable pourquoi elle est appropriée et cohérente avec la problématique managériale de la recherche.

L'approche inductive de la théorisation enracinée convient pour traiter la problématique de recherche qui consiste à comprendre la formation de stratégies de durabilité à partir des pratiques concrètes d'entreprises engagées dans le domaine. Ainsi, ce sont les données, les informations fournies par le terrain de recherche qui vont guider et modeler en quelque sorte, les résultats de la recherche en réponse à la problématique. À l'instar de Locke (2001), on peut dire que la théorisation enracinée est appropriée pour une recherche qui veut faire un lien avec la pratique du management et des organisations, comme c'est le cas ici. D'un côté, une telle méthode amène les acteurs concernés à avoir une perspective de vue sur leurs propres actions et comportements; de l'autre côté, elle permet de travailler au plus près des contextes et situations de ces acteurs pour apporter une réponse à la problématique de recherche. Par ailleurs, par le travail de conceptualisation du phénomène étudié, la théorisation enracinée soutient bien la relation entre théorie et pratique.

La théorisation enracinée a été développée dans les années 1960 par les travaux en sociologie, de Glaser et Strauss. Selon Glaser et Strauss (1967), il s'agit d'une méthode générale d'analyse comparative, qui fournit des modes de conceptualisation permettant de décrire et d'expliquer des phénomènes sociaux. Le but de la théorisation enracinée est de générer une théorie capable d'expliquer la situation étudiée (Glaser et Strauss, 1967; Glaser 1978). Par leurs travaux, Glaser et Strauss (1967) permettent d'aller au-delà de l'analyse descriptive seule, avec la construction de cadres théoriques explicatifs, procurant ainsi des compréhensions abstraites, conceptuelles du phénomène étudié (Charmaz, 2014). Par rapport à l'analyse descriptive qui montre qu'une situation donnée se produit, l'avantage de la théorisation est d'offrir une explication du pourquoi une telle situation arrive (Corbin et Strauss, 2015). Le chercheur doit donc aller sur le terrain, pour découvrir ce qui se passe réellement. Dans cette perspective, recherche empirique et théorie sont étroitement couplées (Locke, 2001). La théorisation enracinée permet donc de rehausser le niveau conceptuel de l'analyse en même temps que d'enraciner solidement cette analyse dans les données (Charmaz, 2014).

De façon plus large, Charmaz (2014) définit la théorisation enracinée comme une méthode systématique mais flexible, pour collecter et analyser des données qualitatives, en vue de construire des théories, à partir de ces mêmes données. La collecte et l'analyse des données sont inter-reliées et se déroulent de façon itérative, impliquant des allers et retours de l'une à l'autre. L'analyse est comparative dans le sens où les données sont analysées en fonction d'un processus de comparaisons constantes (Corbin et Strauss, 2015). Elle se fait selon un ensemble de procédures établies, afin de générer des concepts théoriques ou des théories plus formelles. Mais, avant de détailler cette démarche procédurale, il convient de définir ce qu'on entend par théorisation et quels types de théorie l'analyse comparative peut engendrer dans cette recherche, à partir des données empiriques récoltées.

D'après Bryant et Charmaz (2007), la théorisation consiste à développer des concepts abstraits et à spécifier les relations entre eux. Selon Denzin cité par Locke (2001), un concept fournit une façon de voir et de décrire un certain aspect de la réalité. Les concepts peuvent être soit descriptifs, soit relationnels (Locke, 2001). Un ensemble de concepts forme une théorie. Dans la théorisation enracinée, les concepts théoriques sont issus de processus itératifs d'allers et retours entre collecte et analyse des données. Ils se forment à partir de catégories abstraites dérivées des données (Bryant et Charmaz, 2007). Les concepts peuvent donc présenter divers niveaux d'abstraction. Les concepts de niveau inférieur désignent, fournissent des détails. Les concepts de niveau supérieur aussi appelés catégories, permettent d'élever le degré d'abstraction et donc la capacité explicative de l'analyse (Corbin et Strauss, 2008).

D'après Glaser et Strauss (1967), la théorie construite à travers l'analyse comparative peut être substantive ou formelle. La théorie substantive est développée dans un domaine spécifique, par exemple, dans un type particulier d'organisation. Elle n'essaie pas de fournir une explication en dehors du champ immédiat de l'étude. Dans ce sens, la théorie substantive est étroitement connectée à la réalité empirique (Goulding, 2002; Locke, 2001). La théorie formelle a un pouvoir explicatif provenant

de plusieurs types de situation et a donc un niveau de généralité plus élevé (Goulding, 2002; Locke, 2001). Selon Glaser et Strauss (1967), la théorie substantive peut déboucher sur une théorie formelle, en étant réorganisée, avec des champs d'implication plus larges.

Qu'en est-il en ce qui concerne cette recherche? Quel type de théorie sera développé avec l'utilisation de la théorisation enracinée? Étant donné que nous travaillons sur un type particulier d'entreprises, soit celles qui sont engagées envers le développement durable, il apparaît que la théorie qui va émerger des données sera substantive. Par ailleurs, nous ne visons pas la création d'une théorie intégrative, dans laquelle les concepts ou catégories développées sont systématiquement inter-reliés mais plutôt le développement de concepts afin d'arriver à une compréhension élevée du phénomène étudié.

Suite à ces précisions relatives à la signification de la théorie, on va maintenant aborder la démarche procédurale de l'analyse comparative et de la génération de théorie. La théorie étant un ensemble de concepts plus ou moins explicitement reliés entre eux, pour un champ d'investigation spécifique, comment avons-nous développé ces concepts enracinés dans les données, pour la sphère étudiée?

Tout en étant tous deux les auteurs fondateurs de la théorisation enracinée, Glaser et Strauss se distinguent quant à l'approche pour conceptualiser et pour opérationnaliser la méthode. Ainsi, de façon générale, d'un côté, Glaser prône plus de flexibilité dans l'élaboration des étapes analytiques, et met davantage l'emphasis sur l'aspect interprétatif et émergent du développement de la théorie. De l'autre côté, Strauss, avec la collaboration de Corbin, s'appuie sur une élaboration plus formelle des procédures opérationnelles, avec des opérations prescrites et un vocabulaire plus technique (Goulding, 2002; Locke, 2001). Durant les années 1990, certains auteurs (Charmaz, 2014; Bryant et Charmaz, 2007) ont apporté des critiques à l'approche des fondateurs de la théorisation enracinée qui s'inscrirait selon eux dans une

épistémologie objectiviste réaliste et ont développé une perspective interprétativiste constructiviste de cette méthode. En effet, pour les critiques, l'approche de Glaser et Strauss (1967) place le chercheur en dehors du champ de la recherche, avec un regard objectif sur la réalité investiguée. Cette perspective épistémologique voit la réalité comme un phénomène externe au chercheur, qui peut être explorée et comprise à travers les données (Bryant et Charmaz, 2007).

Pour les tenants de l'approche constructiviste de la théorisation enracinée, les données ne parlent pas d'elles-mêmes mais sont interprétées par le chercheur. Il y a donc un dialogue entre le chercheur et les données de la recherche (Bryant et Charmaz, 2007). Le repositionnement de la théorisation enracinée dans une épistémologie interprétativiste considère donc que la personne qui investigate un phénomène est un interprète de la situation étudiée et non l'autorité ultime qui définit cette situation (Bryant et Charmaz, 2007). L'approche constructiviste de la théorisation enracinée postule que la réalité de la recherche est une construction, issue de ce que chercheur et participants y apportent et font. Le chercheur dans cette perspective n'est pas un observateur passif, étudiant une réalité externe, objective. Tout en traitant la recherche comme une construction, l'approche constructiviste de la théorisation enracinée reconnaît qu'elle peut intervenir sous des conditions spécifiques dont le chercheur peut ne pas être conscient ou qui peuvent ne pas provenir de son choix (Charmaz, 2014). Cependant, quel que soit le positionnement épistémologique adopté, la théorisation enracinée comme méthode de recherche est toujours marquée par une logique inductive et caractérisée par une analyse comparative rigoureuse, en vue de développer des analyses théoriques (Charmaz, 2014).

Cette recherche s'inscrit donc dans la perspective constructiviste de la théorisation enracinée, qui se conjugue bien avec le positionnement de la recherche dans une épistémologie interprétativiste constructiviste. Au niveau de la procédure de la méthode, c'est la démarche prônée par Corbin et Strauss qui a été suivie, avec une

certaine flexibilité cependant. Cette démarche, telle que déployée dans cette recherche sera exposée plus en détail dans la partie consacrée à la présentation des résultats de l'analyse des données.

La méthode d'analyse par la théorisation enracinée selon l'approche de Corbin et Strauss (1998, 2008, 2015) fait intervenir une séquence d'opérations et un vocabulaire un peu technique. Pour faciliter la clarté de la démarche, il convient d'abord de lister et de définir les principaux éléments constitutifs de la démarche procédurale de l'analyse de Corbin et Strauss (2008, 2015).

Le codage. C'est l'action consistant à extraire des concepts à partir des données brutes, et à les développer en détaillant leurs propriétés et leurs dimensions. Les propriétés sont les caractéristiques qui décrivent ces concepts. Les dimensions constituent des variations dans les propriétés, qui permettent de classer et hiérarchiser les concepts en fonction de leur force à exprimer la compréhension de la situation ou de ses aspects. Le code est le produit du codage; il désigne le concept de base issu du processus de codage. Corbin et Strauss (2008, 2015) distinguent le codage ouvert et le codage axial. Selon Goulding (2002), le codage ouvert permet de morceler les données en unités distinctes de compréhension; il constitue donc le premier pas dans le développement de concept. Le codage axial conduit vers un niveau d'abstraction plus élevé, avec la subdivision des concepts en termes de propriétés. Selon Bryant et Charmaz (2007), le codage constitue l'opération clé de la théorisation enracinée. Car, selon ces auteurs, c'est à travers le codage que l'abstraction conceptuelle des données prend place.

Selon Charmaz (2014), le codage se fait en deux temps au moins, ce qui amène à un codage initial et un codage centralisé (focused). Dans le codage initial, une fois les données fractionnées en mots, lignes ou segments, les fragments sont explorés minutieusement afin de dégager leur portée analytique, afin de les coder. Les codes

ainsi déduits peuvent se présenter sous forme de mots des participants ou de termes choisis par le chercheur. Ils ont pour objet d'expliquer ce qui se passe dans les données, de donner une signification à ces données. Les mots ou codes ainsi déterminés visent à décrire l'action implicite contenue dans les fragments de données. En conséquence, le codage initial doit se coller étroitement aux données. Avec le codage initial, on commence à donner une signification analytique aux données. Ainsi, les codes émergent à travers l'exploration des données et de la signification qu'on leur donne. Comme cette signification est exprimée en mots, il apparaît que le langage joue un rôle important dans la façon dont on procède dans le codage. Par son choix des mots qui constituent les codes, le chercheur n'est donc pas neutre dans cette opération. En effet, comme le souligne Charmaz (2014), l'utilisation du langage pour désigner ce qui est significatif dans les données, reflète les points de vue et valeurs de la personne qui investigate. Selon Charmaz (2014), le codage forme le point à partir duquel l'analyse va se construire.

Le codage centralisé est utilisé pour faire ressortir et développer les codes initiaux les plus fréquents ou les plus pertinents. L'intégration analytique commence avec le codage centralisé. Ainsi, les codes initiaux les plus significatifs sont développés en catégories, soit des codes plus conceptuels. Les codes centralisés synthétisent et conceptualisent les données (Charmaz, 2014).

Selon les auteurs fondateurs de la théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967), le travail d'extraction de concepts ou codes à partir des données empiriques demande certaines compétences analytiques de la part du chercheur. Ces éléments analytiques forment la sensibilité théorique de l'investigateur, c'est-à-dire son habileté à comprendre le phénomène étudié et à le définir en termes abstraits. C'est donc l'habileté à générer des concepts à partir des données (Corbin et Strauss, 2008; Bryant et Charmaz, 2007; Charmaz, 2014).

La comparaison constante. C'est le processus d'analyse qui compare les pièces de données pour faire ressortir les similitudes et les différences entre elles. Les données collectées sont morcelées en pièces (par exemple en segments ou paragraphes), et les pièces sont comparées entre elles pour voir les similitudes et les différences. Les données qui présentent des similitudes sont regroupées sous un même chapeau conceptuel. Au cours d'une ronde future de l'analyse, les concepts ainsi constitués sont groupés ensemble pour former des catégories ou thèmes. Chaque catégorie est détaillée en termes de ses propriétés et dimensions. Les différentes catégories peuvent être intégrées dans une catégorie clé ou centrale. Selon Corbin et Strauss (2008, 2015), la catégorie centrale décrit en quelques mots ce que le chercheur identifie comme le thème majeur de l'investigation. C'est la catégorie qui peut relier toutes les autres catégories entre elles et qui semble détenir la plus grande pertinence explicative pour le phénomène étudié. Pour les auteurs, le choix de la catégorie centrale peut faire appel à des catégories existantes au sein de la discipline académique reliée à la problématique de recherche ou d'autres disciplines extérieures. Cette catégorie centrale peut provenir aussi du travail de créativité du chercheur. L'ensemble de la catégorie centrale reliée aux autres catégories, forme la structure de la théorie (Corbin et Strauss, 2015).

Les mémos et les diagrammes. Selon Corbin et Strauss (2008, 2015), ce sont des outils tactiques d'enregistrement des données permettant, chez le chercheur, un dialogue continu entre ses tâches d'investigateur et son travail d'analyste. Les mémos sont des écrits du chercheur tout au long du processus d'analyse. L'écriture des mémos permet de mettre à la lumière les réflexions, les interprétations sur les données, d'en approfondir l'analyse et de convoquer des concepts ou codes pour leur signifier un sens. En cela, ils permettent un tracé dans le déroulement de la réflexion du chercheur et de la progression de son analyse. Ils constituent donc une démonstration du processus de l'analyse, de l'explication et de la conceptualisation du phénomène étudié, à travers la génération de catégories (Bryant et Charmaz, 2007; Goulding, 2002). Quant aux diagrammes, ils ont pour fonction de faire des liens entre

les concepts et d'identifier des catégories. Les diagrammes sont des représentations graphiques qui permettent de visualiser les liens entre, d'un côté, le concept et ses propriétés et dimensions et de l'autre côté, entre les divers concepts émergents des données (Corbin et Strauss, 2008, 2015; Bryant et Charmaz, 2007).

À la suite de ces définitions des opérations principales de l'analyse par la théorisation enracinée, voyons plus précisément leur enchainement dans la démarche procédurale pour développer des concepts ou catégories, à partir des données empiriques. Au préalable, rappelons que l'analyse de données qualitatives implique, chez le chercheur, de l'interprétation qui peut être vue comme une compréhension de la situation étudiée, telle que relatée par les participants. Cette interprétation peut être descriptive ou théorique. Dans son aspect théorique, elle constitue une analyse qui aboutit, avec la théorisation enracinée, à la construction de concepts ou catégories émergentes des données empiriques, visant à expliquer le phénomène étudié (Corbin et Strauss, 2008). Le but de la démarche de l'analyse est le développement de catégories ou de catégorie centrale, c'est-à-dire des concepts robustes ayant un pouvoir explicatif pour comprendre le phénomène étudié. Comme cela a déjà été mentionné, la présente recherche ne vise pas à développer une théorie qui intégrerait systématiquement les catégories. Il s'agit davantage de développer des concepts ou catégories pour une compréhension plus en hauteur du processus de formation de stratégies de durabilité et ce, à partir du vécu des participants. Maintenant que ces rappels sont faits, voyons de plus près comment s'articule le modèle opérationnel de Corbin et Strauss (2008, 2015) pour construire des catégories émergeant des données collectées.

Avec la théorisation enracinée (Corbin et Strauss, 1998, 2008, 2015) l'analyse et la collecte des données sont inter-reliées. Après une collecte initiale de données, les données sont analysées et les concepts dérivés de cette analyse constituent la base pour la collecte de données subséquentes. Ainsi, une collecte de données donne lieu à

une analyse conséquente. Cette analyse conduit à dégager des concepts et à se questionner sur la vigueur de ces concepts. Ces questions vont mener à une nouvelle collecte de données pour enrichir la constitution des concepts dérivés de l'analyse. Au fur et à mesure de la démarche reliant collecte et analyse de données, les concepts qui présentent des propriétés similaires sont groupés ensemble pour former des catégories. Ces différentes catégories peuvent à leur tour être intégrées dans une catégorie centrale ou catégorie clé, qui constitue alors le thème majeur de l'investigation.

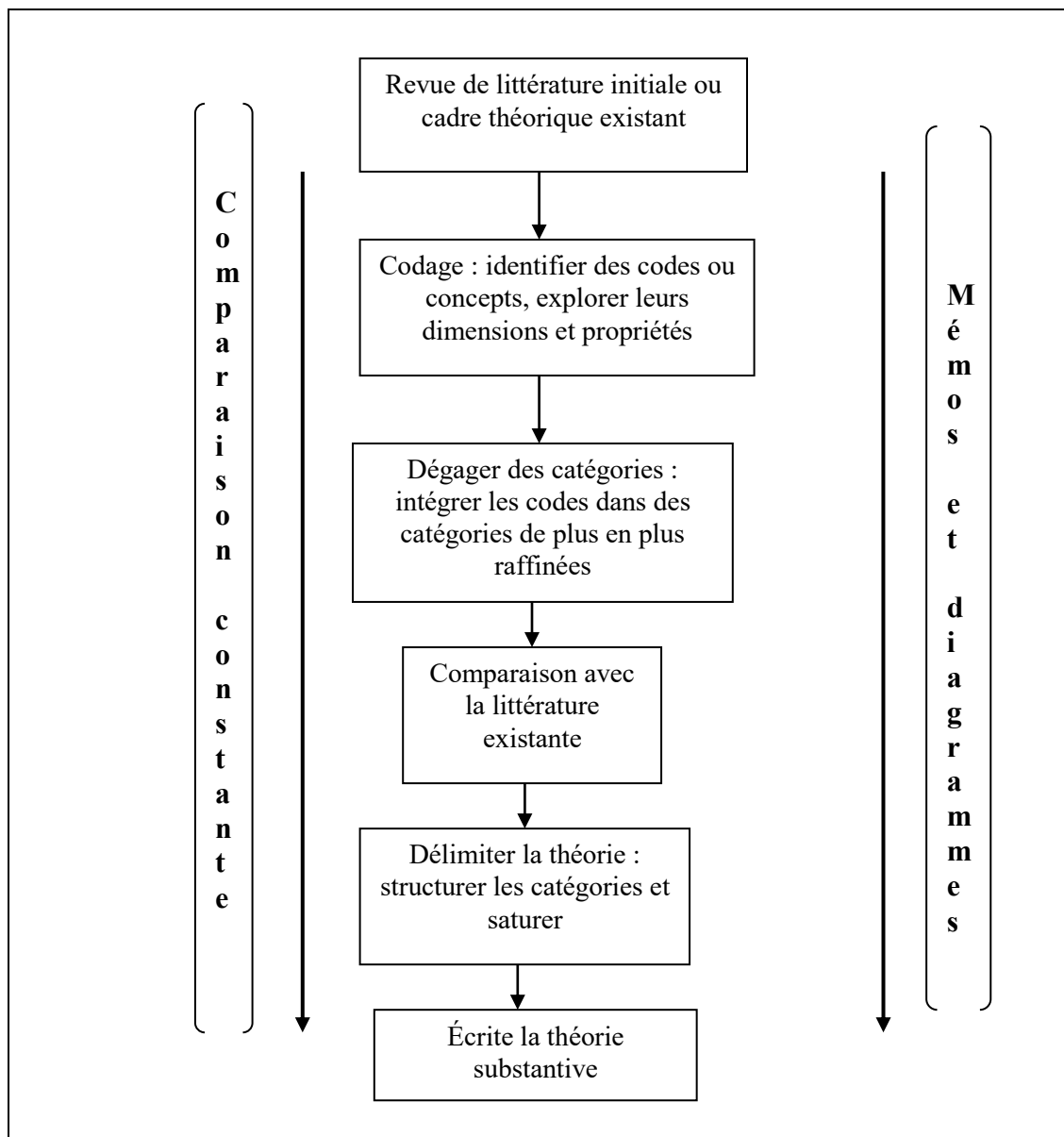
Le développement conceptuel débute donc avec l'analyse qui suit la collecte initiale de données, à travers le codage et la comparaison constante des codes et des catégories émergentes. L'écriture de mémos et les représentations sous forme de diagrammes vont intervenir tout au long du cycle continu entre collecte et analyse des données. Ces deux outils vont permettre d'examiner les données recueillies, faire des comparaisons entre elles, poser des questions, faire appel à des concepts pour les comprendre et suggérer des relations possibles entre ces concepts. Ces opérations de codage et de comparaison constante, supportées par l'écriture de mémos et les diagrammes vont s'enchaîner jusqu'au point où toutes les catégories sont pleinement développées. Ce point est la saturation théorique qui intervient lorsque la comparaison de l'ébauche de la catégorie avec une énième donnée collectée n'apporte pas d'autres dimensions et propriétés (Corbin et Strauss, 2008, 2015; Locke, 2001).

Avant de récapituler dans un schéma, cet ensemble d'opérations de la démarche de la théorisation enracinée, il faut dire quelques mots concernant l'intégration de la littérature existante dans la collecte des données, l'écriture des mémos et le codage. Selon Bryant et Charmaz (2007), la littérature pertinente concernant le champ d'investigation intervient dans la démarche seulement après le développement des catégories ou de la catégorie clé. En effet, le caractère inductif de la théorisation enracinée implique de ne pas être trop relié aux théories existantes, préalablement à la

recherche. Cependant, comme le soulignent certains auteurs (Bryant et Charmaz, 2007; Locke, 2001), le chercheur n'entre pas sur le terrain en faisant table rase de tout ce qui a été écrit sur le phénomène étudié. En même temps, l'investigateur doit trouver un équilibre entre l'utilisation des connaissances théoriques pré existantes et l'éloignement nécessaire afin de laisser la théorie émerger des données. Ainsi, les idées et approches théoriques déjà existantes vont aider à analyser et comprendre le phénomène sous différents angles.

On peut à présent, représenter l'enchaînement procédural de la théorisation enracinée, par le schéma ci-dessous. Il s'agit d'une adaptation de la représentation schématique des éléments principaux de la théorisation enracinée, faite par Corbin et Strauss (2015). Cela montre que nous suivrons la logique générale de la méthode de Corbin et Strauss (1998, 2008, 2015) sans y être trop collé. La raison essentielle est que nous ne visons pas à développer de façon systématique, une théorie formelle, totalement intégrée.

Figure 3.1.
Représentation schématique des principaux éléments de la théorisation
enracinée



Adapté de Corbin et Strauss, 2015

Ainsi se termine la présentation de la méthode pour la collecte et l'analyse des données qualitative, nécessaires pour arriver aux résultats de la recherche. Comme cela a été démontré, il s'agit du couplage de deux méthodes génériques que sont

l'étude de cas et la théorisation enracinée. Il faut à présent passer aux techniques de recherche utilisées pour recueillir, sur le terrain, les informations qualitatives qui seront ensuite analysées, ainsi qu'à l'échantillonnage. On présentera d'abord de façon générale ces éléments et ensuite sera exposée leur utilisation dans le cheminement réel de la recherche.

3.2.2. Les techniques de collecte des données

Yin (2011) définit les données comme une collection d'informations organisées. Dans une méthodologie qualitative, ces informations se présentent habituellement sous forme de mots, résultant d'entrevues, d'observation ou d'autres instruments de collecte. On distingue les données primaires ou de première main et les données secondaires. Les données primaires sont celles que le chercheur récolte directement, par lui-même, et non enregistrées par quelqu'un d'autre (Yin, 2011). Les instruments ou techniques utilisés dans cette recherche pour recueillir les données empiriques sont l'entrevue, l'observation et les documents disponibles. Les entrevues et l'observation sont des données primaires alors que les documents sont des données secondaires.

3.2.2.1. Les entrevues

Les entrevues sont définies comme des conversations ayant un but, et effectuées selon une direction (Mills et al, 2010). Elles impliquent une interaction avec un certain nombre de participants pour capter leurs comportements affichés, leurs croyances et perceptions (Yin, 2011).

Les entrevues peuvent être structurées, semi structurées ou non structurées. Les entrevues structurées favorisent des questions fermées et listées dans un questionnaire, avec un ensemble de réponses prédéfinies par le chercheur. Dans ce

type d'entrevues, l'interaction avec les participants est soigneusement décrite. Par contre, dans les types non structuré et semi structuré, la relation entre le chercheur et le participant n'est pas strictement décrite. Les questions sont plus ouvertes que fermées et l'intervieweur laisse les participants recourir à leurs propres mots pour rendre compte de leurs expériences et de leur vécu de la situation étudiée. Toutefois, dans les entrevues semi structurées, les questions sont regroupées autour de certains thèmes définis préalablement par le chercheur alors qu'une telle direction n'intervient pas dans les entrevues non structurées. Ces dernières sont totalement non dirigées et allouent aux participants l'ouverture pour exprimer leurs perceptions sur la situation (Yin, 2011; Mills et al, 2010). Selon Charmaz (2014), dans une optique inductive de recherche, les entrevues sont destinées à explorer l'expérience du participant, et non pour interroger.

Par ailleurs, les entrevues peuvent être individuelles ou collectives. L'entrevue individuelle s'intéresse aux individus qui ont une connaissance du phénomène investigué et qui peuvent apporter leur point de vue dessus. L'entrevue collective fait intervenir un groupe d'individus qui vont interagir sur certaines questions, permettant ainsi d'ajouter des suppléments de réponses et d'élargir la compréhension de la situation de recherche (Mills et al, 2010). D'après Charmaz (2014), le nombre d'entrevues dépend de l'hétérogénéité des participants ainsi que du niveau analytique auquel le chercheur veut parvenir. Ainsi, plus les participants présentent de différences, et plus il serait nécessaire d'augmenter le nombre d'entrevues afin de couvrir la diversité des points de vue au niveau des participants.

3.2.2.2. *L'observation*

Cette technique de collecte de données consiste à observer les actions humaines et l'environnement physique dans lequel elles se déroulent. Cette observation se fait directement par l'investigateur, et non à travers les propos d'autres personnes Yin,

2011). L'observation permet aussi de collecter des données additionnelles sur le phénomène étudié. Elle peut être participante ou non participante. Dans l'observation participante, l'investigateur assume certains rôles dans la situation étudiée; il participe donc aux événements sur lesquels porte son observation (Yin, 2009). Le rôle du chercheur est plutôt passif dans l'observation non participante. Il n'intervient pas dans le déroulement des événements observés.

3.2.2.3. *La documentation*

Cette autre source de collecte de données peut se présenter sous diverses formes. On peut en citer certains exemples : brochures, rapports annuels, rapports de réunions, articles de journaux, articles électroniques. Les documents peuvent fournir des informations sur des éléments qui n'ont pas pu être observés ou qui ont eu lieu dans un temps antérieur à la démarche de l'investigation du chercheur (Patton, 2002).

En récapitulatif de ce segment sur la stratégie de recherche, on peut résumer les méthodes et techniques utilisées pour la collecte et l'analyse des données comme suit :

Méthode complémentaire de recherche	Étude de cas unique de type exploratoire (Yin, 2009, 2011, 2014) pour la collecte des données
	Théorisation enracinée de type constructiviste (Charmaz, 2014) avec l'approche procédurale de Corbin et Strauss (1998, 2008, 2015) pour l'analyse des données
Techniques de collecte des données	Entrevues semi dirigées, observation non participante, documentation disponible

3.2.3. L'échantillonnage

Selon Miles et Huberman (2003), l'échantillonnage vise à délimiter le champ de l'étude, à définir les caractéristiques des cas que l'on veut étudier et ce, en fonction des questions de recherche mais aussi en fonction du temps et des moyens à notre portée. Plus particulièrement dans l'étude de cas, l'échantillonnage appelle à faire des choix quant aux moyens de sélection des individus participant à l'investigation, à préciser le nombre de cas à étudier et à définir l'unité d'analyse (Patton, 2002). Au niveau de l'échantillonnage, le cas peut être une unité empirique telle que des individus, une organisation. Il peut être également un construit théorique (Patton, 2002).

Il convient ici de préciser ce que l'on entend par cas et unité d'analyse. En se référant à la définition donnée par Yin (2011, 2014), le cas à l'étude constitue le phénomène que l'on veut investiguer et comprendre. Cependant, cette investigation a lieu auprès d'individus choisis selon certains critères. Dans cette recherche, on rappelle que le cas étudié est le processus de formation des stratégies de durabilité. Selon la désignation de Patton (2002), il s'agit d'un construit théorique. Ce cas ou phénomène est étudié auprès d'entreprises engagées vers le développement durable. Ceci semble logique car pour examiner et récolter des données sur ce que fait une entreprise en matière de durabilité, il faut au préalable que cette entreprise ait réalisé des actions dans ce domaine. L'unité d'analyse est constituée par les entreprises engagées auprès desquelles l'étude sera conduite. Étant donné que plusieurs entreprises réalisent des actions de durabilité, il convient de mettre en lumière les moyens pris pour sélectionner celles qui rencontrent les critères définis au préalable, et pour aboutir à celle qui a participé à l'étude.

En tenant compte de la problématique managériale de recherche, l'unité d'analyse a été définie selon les critères suivants :

- La réalisation d'actions de durabilité simultanément dans les trois dimensions économique, sociale et écologique : l'entreprise à étudier doit avoir mené ou bien être en train de conduire des initiatives, simultanément, dans ces aspects de la durabilité;
- Les actions de durabilité doivent être menées de façon stratégique et non en tant que projets ponctuels ou isolés. L'approche stratégique peut se manifester par l'existence d'une politique de développement durable ou par la définition d'objectifs aux niveaux sociaux et écologiques;
- L'entreprise doit être reconnue pour ses actions et initiatives de durabilité, et être considérée comme être à l'avant-garde dans son secteur ou innovatrice dans le domaine du développement durable;
- L'entreprise doit être disposée et disponible pour participer à l'étude.

En se reportant aux typologies de comportement de durabilité des entreprises tels que montrés dans le cadre théorique (Chassé, 2013; Cadieux et Dion, 2012; Asselineau et Piré-Lechalard, 2009), l'unité d'analyse, telle que déterminée selon les critères précités entre dans la catégorie des entreprises qui sont à l'avant-garde, sont proactives, innovent, et deviennent ainsi des modèles pour les autres. Ce sont donc des organisations qui prennent de façon proactive, des décisions stratégiques pour aller vers la durabilité. Elles voient le développement durable comme une opportunité (Chassé, 2013; Asselineau et Piré-Lechalard, 2009) et disent avoir mis en œuvre des initiatives dans cette optique. Par ailleurs, selon Chassé (2013), les entreprises appartenant à cette catégorie communiquent et diffusent leurs réalisations et réussites en la matière, afin de servir d'exemple dans leur secteur d'activité et de contribuer à des améliorations en termes de durabilité.

Pour accéder aux entreprises répondant aux critères déterminés, une recherche Internet a été conduite avec les termes suivants : entreprise et développement durable et prix ou reconnaissance. Visionnaire ou reconnu ou modèle sont également des termes alternatifs utilisés pour la mention de proactivité et d'avant-gardisme. Les résultats issus de cette recherche Internet ont fait ressortir deux types d'organisations. Une première liste concerne les organisations reconnues de par leurs actions et expériences de longue date en matière de durabilité et faisant l'objet d'articles dans les journaux. Une deuxième liste a trait aux organisations qui, chaque année, sont reconnues, dans le cadre d'événements de concours et de reconnaissance organisés au Québec, que ce soit au niveau régional ou au niveau national. Comme Chassé (2013) l'a indiqué, les organisations considérées comme proactives en matière de durabilité font part de leurs réalisations. La participation à des concours organisés pour récompenser les efforts dans le domaine du développement durable constitue, pour l'entreprise, un moyen de faire connaître publiquement ses initiatives et de postuler aux rangs de lauréats ou de finalistes qui viennent directement reconnaître un caractère distinctif. En effet, comme la recherche s'intéresse aux entreprises qui sortent du lot dans leur secteur d'activité, relativement aux actions de durabilité réalisées, il est nécessaire de se baser sur des éléments objectifs de distinction quant aux organisations qui se démarquent à ce niveau. Dans cette optique, la reconnaissance décernée par des tiers, à partir de grilles d'analyse et de pointage, confère une objectivité plus grande que les seuls dires de l'entreprise, quant à ses mérites en matière de réalisations en développement durable.

Cette reconnaissance peut être établie par un prix décerné ou par une nomination à un prix. Les principaux concours et événements de reconnaissance, au Québec, auxquels on s'est référé sont : le Prix d'excellence en environnement décerné par le Conseil régional de l'environnement de l'Estrie, le Gala de reconnaissance environnement et développement durable de Montréal organisé par le Conseil régional de l'Environnement de Montréal en collaboration avec la Ville de Montréal, les Mercuriades, dans la catégorie Stratégie de développement durable, organisés par

la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), les Phénix de l'Environnement, concours organisé par le Ministère québécois de l'environnement et de la lutte contre les changements climatiques (anciennement Ministère du développement durable, de l'environnement, de la faune et des parcs). À partir de là, on a relevé sur plusieurs années (de 2010 à 2018), les organisations finalistes et lauréates pour ces concours. On a ensuite consulté les informations disponibles sur ces organisations, à travers leurs sites web et éventuellement des articles électroniques à leurs sujets. Cette prise de connaissances sur leurs profils en matière de durabilité a permis d'effectuer des tris.

Un premier tri a consisté à distinguer d'une part, les organisations dont l'activité porte directement sur des produits ou des services à caractère écologique ou social et d'autre part, celles qui intègrent la dimension de la durabilité dans leurs activités existantes. Il convient de souligner que l'intérêt de la recherche est de comprendre le processus ou le cheminement de l'entreprise qui s'engage dans des initiatives de développement durable, vers des pratiques recelant des améliorations dans ce domaine. En d'autres termes, c'est d'investiguer le processus de progression vers des pratiques et comportements orientés vers la durabilité. Pour cela, on a exclu les organisations dont l'activité est directement reliée à la production ou la prestation de services à caractère écologique ou social. Par exemple, les Fermes Lufa, entreprise lauréate en 2012 du Gala de reconnaissance environnement et développement durable de Montréal dans la catégorie Engagement environnemental et social, a ainsi été écartée. En effet, l'activité principale de cette organisation est de produire et de commercialiser des produits agricoles provenant de ses fermes urbaines installées sur les toits d'immeubles. En dépit du contenu de durabilité dans les dimensions économique, sociale et écologique, l'étude d'une telle entreprise ne serait pas congruente avec la problématique managériale de la recherche.

Un deuxième tri à consister à distinguer les entreprises sélectionnées selon que les actions de durabilité constituent des projets isolés ou bien s'inscrivent dans une

stratégie d'ensemble de développement durable. À ce propos, il est utile de noter qu'une organisation a pu être récompensée pour un projet de durabilité mais qu'elle détient une stratégie de développement durable aussi. Selon les modalités d'organisation des concours de la part des différentes institutions, l'entreprise peut être reconnue pour un projet particulier ou bien pour sa stratégie de durabilité. Ainsi par exemple, le projet de cimetières naturels en milieu urbain de la Coopérative funéraire de l'Estrie a été retenu en 2014 pour le Prix d'excellence en environnement de l'Estrie, mais ce projet s'inscrit dans une stratégie de développement durable de cette entreprise. Cette remarque est faite afin de montrer l'importance apportée à recueillir des informations préalables sur les entreprises sélectionnées afin de retenir celles qui rencontrent les critères déterminés se rapportant à l'unité d'analyse. Cependant, il y a d'autres entreprises dont les projets de durabilité se sont démarqués sans pour autant avoir mis en place une stratégie globale de développement durable. Elles n'ont donc pas été retenues.

Compte tenu de ces considérations relatives à la sélection de l'entreprise ou des entreprises susceptibles de participer à la recherche, on a contacté six entreprises par courriel, par téléphone ou en personne, avant de parvenir à celle qui a pris part à l'étude. Les raisons pour lesquelles ces entreprises contactées n'ont pas constitué le terrain de la recherche sont diverses : non disponibilité de leur part par manque de temps à consacrer ou autre. Ainsi par exemple, l'entreprise Danone Canada a été approchée pour participer à l'étude. La personne contactée à cet effet, tout en soulignant le caractère d'intérêt de l'étude, a mentionné que l'entreprise ne peut y donner suite pour des raisons de protection de leurs données face à la concurrence. Cette personne a précisé que pour ces raisons de protection des données, l'entreprise a pour politique de ne pas participer à des projets de recherche amenant à dévoiler des informations sur leurs façons de faire.

Après la détermination de l'unité d'analyse, soit l'entreprise ou les entreprises engagées dans la durabilité participant à l'étude, il convient maintenant de préciser les

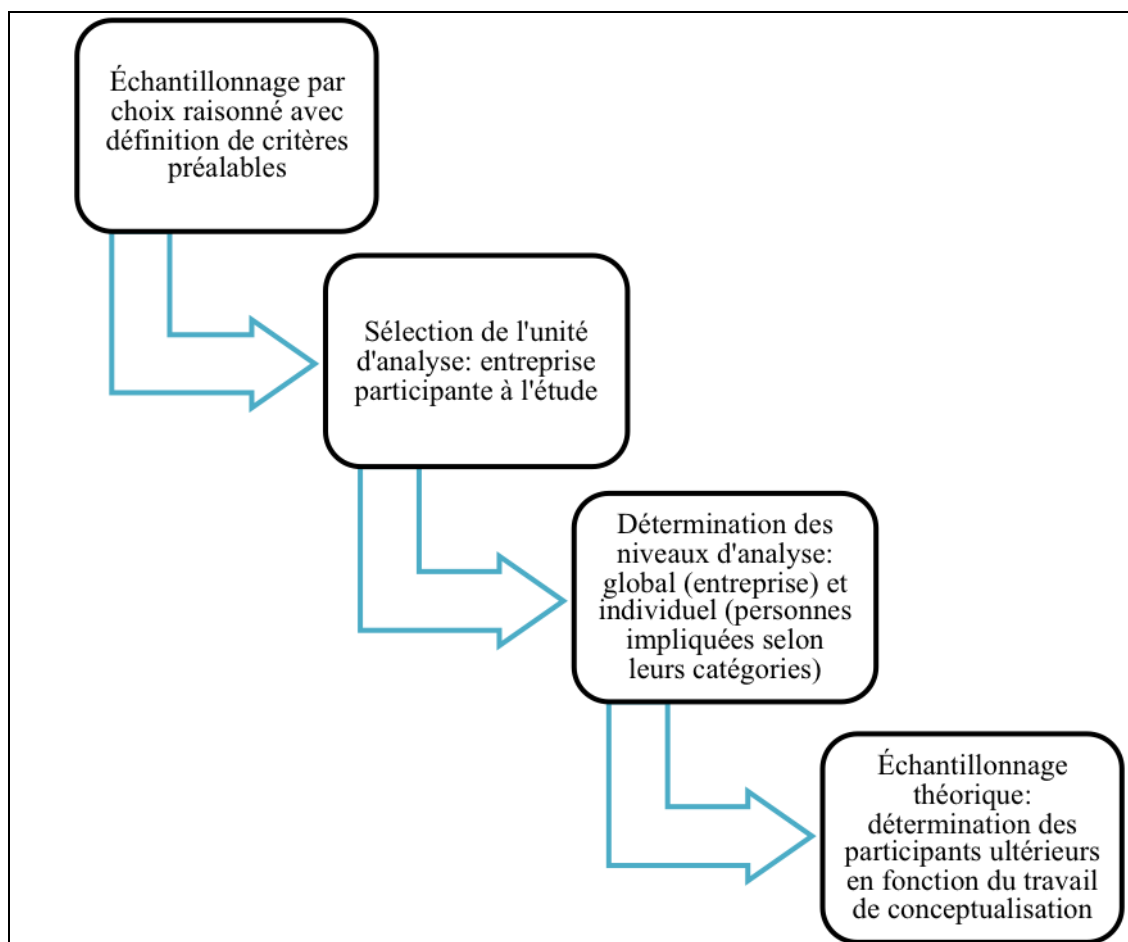
niveaux d'analyse qui sont susceptibles d'être pris en compte. Au regard de la problématique managériale de la recherche, ces niveaux d'analyse concernent aussi bien l'entreprise dans son ensemble que les personnes liées à l'organisation, qui contribuent à la formation des stratégies de durabilité. Il y a donc deux niveaux d'analyse : un niveau global et un niveau individuel. Ces personnes peuvent appartenir à différentes catégories telles que les décideurs qui prennent les décisions stratégiques au niveau de la stratégie de durabilité, les partenaires internes et externes qui interviennent dans le processus, c'est-à-dire des employés, des clients ou encore des organismes de soutien. Cependant, compte tenu du caractère inductif de la recherche ainsi que du choix de la théorisation enracinée comme méthode d'analyse, les personnes faisant partie de l'échantillonnage de l'étude ne sont pas toutes déterminées à l'avance. En effet, elles se préciseront au fur et à mesure du travail de collecte et d'analyse des données.

Par rapport à tout ce qui vient d'être dit dans cette section, la méthode de sélection de l'échantillonnage n'est donc pas aléatoire et correspond davantage à un échantillonnage de choix raisonné. Toutefois si ce mode de sélection de l'unité et des niveaux d'analyse à étudier prévaut au départ de la collecte de données, par la suite c'est l'échantillonnage théorique qui est utilisé. En effet, dès l'analyse des données initiales collectées et le début du travail de conceptualisation, ce sont les concepts émergents et la nécessité d'aller plus en profondeur dans la compréhension du phénomène, qui vont déterminer le choix des participants. L'échantillonnage dans cette optique, est guidé par les besoins de développement de concepts robustes pour comprendre le cas étudié (Corbin et Strauss, 2015; Bryant et Charmaz, 2007).

En conclusion de cette section, au départ, on a fait appel à un échantillonnage de choix raisonné pour sélectionner l'unité d'analyse ainsi que les niveaux d'analyse et par conséquent, les premiers participants. Toutefois, avec l'analyse des données et le développement de concepts, les participants ultérieurs sont sélectionnés sur la base

d'un échantillonnage théorique. Ce type d'échantillonnage va permettre d'identifier les participants susceptibles de raffiner autant que possible la robustesse des concepts ou catégories substantives émergentes (Locke, 2001). On peut représenter la détermination de l'échantillonnage de la recherche par le schéma suivant :

Figure 3.2.
Détermination de l'échantillonnage de la recherche



L'échantillonnage théorique qui fait partie intégrante des propriétés de la théorisation enracinée consiste à déterminer l'échantillonnage en fonction de l'émergence des catégories conceptuelles ainsi que de l'évolution de la compréhension du chercheur sur la théorie en développement (Bryant et Charmaz, 2007). Dans cette optique, les participants sont sélectionnés de façon délibérée afin de fournir des informations supplémentaires quant à la compréhension du chercheur et donc sur les concepts en émergence. Avec l'échantillonnage théorique, on cherche à collecter des données pertinentes en vue d'élaborer et de raffiner les catégories conceptuelles émergentes (Charmaz, 2014). Selon Charmaz (2014), ce type d'échantillonnage implique un raisonnement abductif.

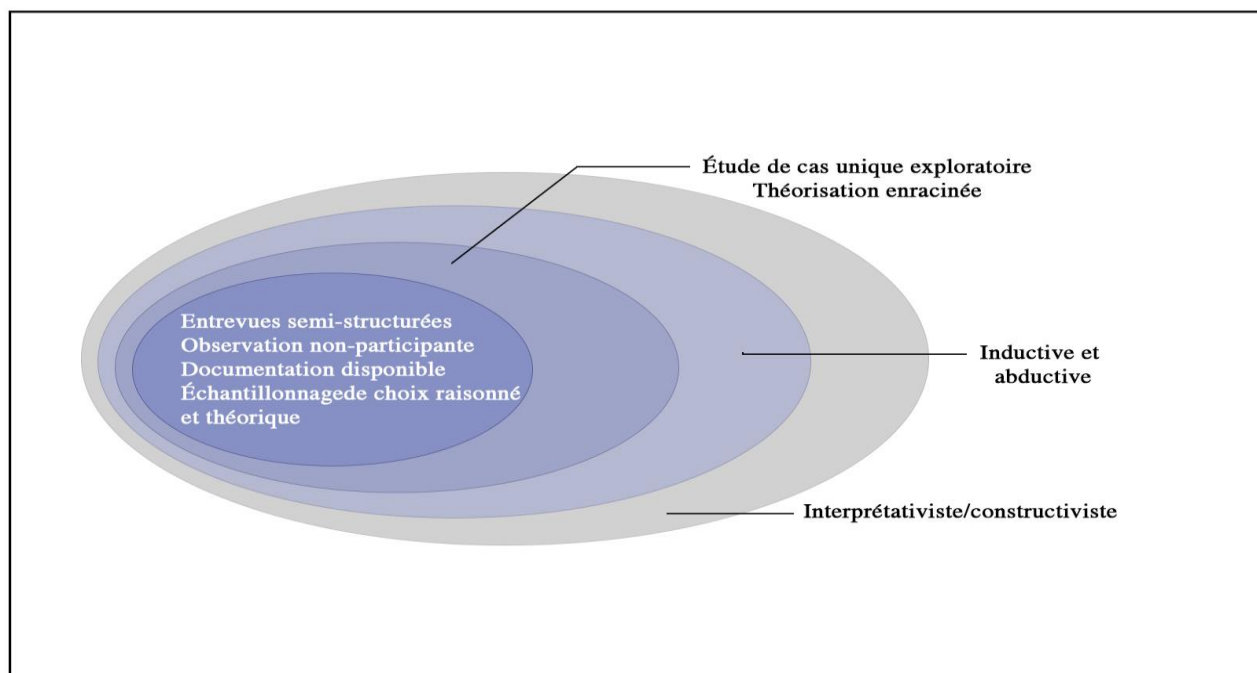
L'abduction est définie comme un mode de raisonnement créatif dans lequel le chercheur fait des inférences à partir des constatations tirées de l'analyse des données, forme des conjectures sur les trouvailles, retourne sur le terrain pour recueillir des données additionnelles, afin de confronter et vérifier si les suppositions d'interprétation faites, tiennent la route (Charmaz, 2014; Timmermans et Tavory, 2012). L'abduction accompagne la logique inductive lorsque le chercheur découvre une information qui nécessite d'être creusée et donc va récolter de nouvelles données pour asseoir son interprétation théorique. Pour Charmaz (2014), l'abduction amène le chercheur qui utilise la théorisation enracinée, à aller au-delà de l'induction afin de construire une interprétation théorique.

Au regard des éléments présentés jusque-là, relativement au cadre opératoire, on peut faire une synthèse à l'aide du schéma ci-dessous (figure 3.3). Il s'agit d'une représentation de type 'research onion' (Saunders, Lewis et Thornhill, 2016), qui illustre les étapes de la méthodologie de recherche. Ce schéma met donc en lien les différents éléments constitutifs du processus de la recherche, et ce, en couches successives. La couche externe a trait au positionnement épistémologique : dans la présente recherche et comme cela a été exposé dans la section 3.1, il s'agit d'une épistémologie interprétativiste / constructiviste. La seconde couche en partant de

l'extérieur réfère au mode de raisonnement de la recherche. Ici, comme cela a été aussi montré, on est dans un mode à la fois inductif et abductif. La couche suivante fait état de la stratégie de collecte et d'analyse des données. Dans ce travail de recherche, ce sont les méthodes de l'étude de cas unique exploratoire (Yin, 2009, 2011) et de la théorisation enracinée de type constructiviste (Charmaz, 2014) avec les techniques procédurales de Corbin et Strauss (1998, 2008, 2015) qui sont retenues. Enfin, la dernière couche tout à l'intérieur du schéma donne des indications sur les modalités de la collecte des données et sur l'échantillonnage. Ce qui donne pour cette recherche, des entrevues semi-structurées avec un nombre compris entre 20 et 30 dans la proposition de recherche, de l'observation non participante, de la documentation. L'échantillonnage est de choix raisonné au départ et de type théorique par la suite.

Figure 3.3.

Représentation de type « research onion » de la stratégie de la recherche (adaptée de Saunders, Lewis et Thornhill, 2016)



Après cette présentation d'ordre théorique de la méthodologie de la recherche, il convient maintenant de regarder plus près la phase empirique, telle qu'elle s'est réellement déroulée.

3.2.4. Déroulement réel du processus de la recherche

Cette sous-section fait état des processus de sélection de l'entreprise participante, de l'entrée sur le terrain de l'étude, du recrutement des personnes interviewées, de la collecte des données et de leur analyse, tels qu'ils se sont réellement passés.

3.2.4.1. La sélection de l'entreprise participante et l'entrée sur le terrain de l'étude

L'entreprise ayant participé à l'étude est une entreprise québécoise œuvrant dans le secteur funéraire. Cette entreprise a été sélectionnée sur la base des critères déterminés pour l'échantillonnage, tel que cela a été présenté dans la sous-section 3.2.3. Il s'agit d'une entreprise qui a été finaliste en 2018 du concours les Mercuriades de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), dans la catégorie Stratégie de développement durable, PME. Comme cela est indiqué sur le site Internet des Mercuriades, ce concours organisé en partenariat avec les Produits forestiers Résolu, « récompense une entreprise dont l'engagement et les réalisations de développement durable sont remarquables ou uniques dans son secteur industriel ».

Une exploration du site Internet de l'entreprise, soit la Coopérative funéraire des deux rives (CF2R) a montré qu'elle rencontrait les critères de choix. Ainsi, elle a une politique de développement durable qui s'adresse aux trois dimensions économique, sociale et écologique, elle a effectué des réalisations dans cette perspective et elle est reconnue pour ses actions. Une recherche électronique plus poussée a révélé, à travers des articles de journaux, la reconnaissance dont jouit l'entreprise, au regard de ses

efforts et actions en faveur du développement durable. Ainsi sont relatés les prix aux niveaux local et régional qu'elle a gagnés dans ce domaine, de même que des publications d'entrevues journalistiques avec des membres de sa direction sur des réalisations effectuées.

Suite à un contact téléphonique avec le directeur général de l'entreprise, il y a eu accord pour réaliser l'étude de leur processus de formation de la stratégie de développement durable. Une première rencontre a également eu lieu dans les bureaux de l'entreprise afin de présenter le projet de recherche et s'entendre sur les modalités de la collecte de données. Cette rencontre a permis également de parler de l'apport que la participation de l'entreprise à l'étude peut lui retourner. Par ailleurs, une personne-ressource a été désignée en vue de faciliter les liaisons pour le recrutement des participants et la transmission des informations relatives au déroulement de l'étude. Il s'agit en l'occurrence, d'une personne, membre de la direction de l'entreprise, qui a pour responsabilité, entre autres, de veiller à l'exécution et au suivi des actions planifiées de développement durable.

3.2.4.2. Le processus de collecte des données

Le travail de collecte de données s'est déroulé entre juillet et décembre 2018, sous forme d'entrevues semi-structurées, d'observation non participante et de lecture de la documentation disponible.

Les entrevues. La collecte des données auprès de la CF2R a fait appel à des entrevues individuelles semi-structurées selon une grille de questions présentée en annexes. Vingt-deux (22) entrevues ont été effectuées avec vingt-et-un (21) participants, une personne ayant été rencontrée deux fois. Ce sont un peu plus de vingt (20) heures d'entrevues qui ont ainsi été réalisées et elles ont, toutes, fait l'objet d'un enregistrement sur un appareil audio afin de garder les données dans leur intégralité.

Par la suite, ces données collectées grâce aux entrevues ont été intégralement transcrites. Les 22 entrevues se répartissent en 18 entrevues avec 17 personnes internes à l'entreprise, et 4 personnes externes. Les personnes à l'interne rencontrées font partie de tous les niveaux de la hiérarchie administrative de l'entreprise, des membres de la direction, aux employés ayant des fonctions de supervision ou directement « sur le plancher », en passant par des membres du conseil d'administration. Les quatre personnes externes rencontrées sont un fournisseur de l'entreprise, et trois personnes faisant partie des organisations qui apportent des conseils et du soutien à l'entreprise au niveau de ses actions de durabilité. Parmi ces organisations, il y a la Fédération des Coopératives Funéraires du Québec (FCFQ). La FCFQ regroupe un réseau de 19 coopératives, dont la CF2R, « dans le but de développer des services communs et de favoriser le développement coopératif dans le domaine des services funéraires » (FCFQ, 2015). Plus particulièrement en ce qui concerne le développement durable, la FCFQ, à travers un comité de développement durable régional, poursuit des activités de sensibilisation, d'accompagnement et de support auprès des coopératives membres afin de les doter d'outils pour la mise en œuvre d'actions dans ce domaine.

Tableau 3.1.
Synthèse des entrevues réalisées

Nature des entrevues	Participants	Nombre d'entrevues effectuées
Entrevues internes	5 membres de la direction 2 membres du conseil d'administration 10 employés (superviseurs et non cadres)	18 entrevues au total avec 17 personnes
Entrevues externes	2 membres de la FCFQ 1 expert spécialisé en développement durable 1 fournisseur	4 entrevues au total

Il était prévu au départ de rencontrer aussi des clients de l'entreprise, mais cela n'a pas été possible. En effet, compte tenu du caractère sensible des services funéraires, il a été jugé que faire intervenir ces personnes pour parler de développement durable peut apparaître indélicat.

Les entrevues réalisées visaient à laisser parler les personnes participantes pour relater, dans leurs propres mots, leur vécu et leurs expériences par rapport au phénomène étudié, soit le processus d'élaboration et de mise en œuvre de l'orientation et des objectifs stratégiques de durabilité ainsi que leur contribution dans ce processus. Au niveau des rencontres effectuées avec les personnes de l'entreprise qui ne participent pas directement à la prise de décision et donc à la définition des objectifs et des actions en matière de développement durable, les entrevues ont porté sur les voies par lesquelles ces participants prennent connaissance de l'orientation stratégique de durabilité de l'organisation et sur leur apport dans la réalisation de cette orientation, selon leurs tâches respectives.

Les personnes internes rencontrées ont été recrutées à partir de documents mis à la disposition de la recherche par l'entreprise, soit l'organigramme et les plans d'actions de développement durable. Sur ce dernier document, les personnes impliquées dans la réalisation de chaque action planifiée y sont inscrites. Une fois que l'on a ciblé les personnes que l'on désire rencontrer, l'information est transmise à la personne-ressource de l'entreprise, qui prend contact avec ces personnes et organise les entrevues en conséquence. Il en a été ainsi également avec le fournisseur et le spécialiste en développement durable. Par contre, les deux membres de la FCFQ ont été contactés par nos propres moyens.

L'observation non participante. Elle a consisté essentiellement en observation des lieux physiques et des installations en matière de développement durable. Deux visites guidées ont été faites, l'une au centre administratif de l'entreprise, et l'autre dans un centre de services. De cette façon, on a pu faire diverses observations quant

aux installations relatives à l'information diffusée en matière de développement durable (par exemple des écrans dans le centre de services, qui relaient des renseignements sur ce qu'est le développement durable ou encore sur les réalisations de l'entreprise), sur les installations en géothermie ou encore pour la gestion des matières résiduelles. Cette source de collecte de données vient en quelque sorte étayer *de visu* certaines des informations recueillies auprès des personnes rencontrées ou par la documentation.

La documentation disponible. La documentation disponible consultée pour les besoins de la collecte des données a été large et recouvre souvent de nombreuses années. On peut citer le document relatif à la politique de développement durable de l'entreprise, l'organigramme, les rapports annuels des années de 2014 à 2017, des comptes rendus des réunions du comité de développement durable de l'entreprise, des plans d'action de développement durable et des bilans de ces plans d'action, pour les années allant de 2014 à 2018. Elle inclut également la consultation de rapports d'études réalisées par la FCFQ, tels que le guide de la coopérative funéraire écoresponsable produit, comprenant les résultats d'une analyse du cycle de vie des principaux services et produits entourant les funérailles, ainsi que le portrait du marché funéraire au Québec.

3.2.4.3. *Le processus d'analyse des données*

Il s'agit ici de montrer comment l'analyse des données, tel qu'elle s'est réellement déroulée, s'inscrit dans la stratégie de la théorisation enracinée, en se référant à la description des étapes d'opération telles que présentées par Corbin et Strauss (1998, 2008, 2015), (Locke (2001) et Charmaz (2014). Cet exposé couvre les étapes suivantes : la comparaison constante, le codage et le développement de catégories, l'échantillonnage théorique, la saturation théorique, l'écriture de mémos. Cette

présentation a pour but de donner des indications sur la façon dont l'analyse des données s'est réellement effectuée. Toutefois, elle sera reprise de manière plus détaillée dans la partie consacrée à la présentation des résultats (partie 4 du document).

La comparaison constante. Cette opération consiste à une analyse comparative systématique des données ou groupes de données, afin de leur trouver une signification commune et de développer des concepts (Locke, 2001; Charmaz, 2014). Elle suppose à la base un processus itératif entre la collecte de données et leur analyse.

Dans cette recherche, l'analyse a débuté après la collecte des données issues de la première ronde de sept entrevues. Une fois que les enregistrements de ces entrevues ont été intégralement transcrits, on a procédé à faire ressortir les données, soit des mots ou groupes de mots pour saisir les actions qu'ils décrivent (Charmaz, 2014). Ces actions sont ensuite comparées les unes aux autres afin d'en dégager une signification commune.

Le codage. Il s'agit de donner un nom pour désigner ce qui se passe dans les données. Le nom, ainsi formulé, dénote l'interprétation de l'investigateur, de ce qui a lieu dans les données (Locke, 2001), ou en d'autres termes, l'interprétation donnée aux actions observées dans les données (Charmaz, 2014).

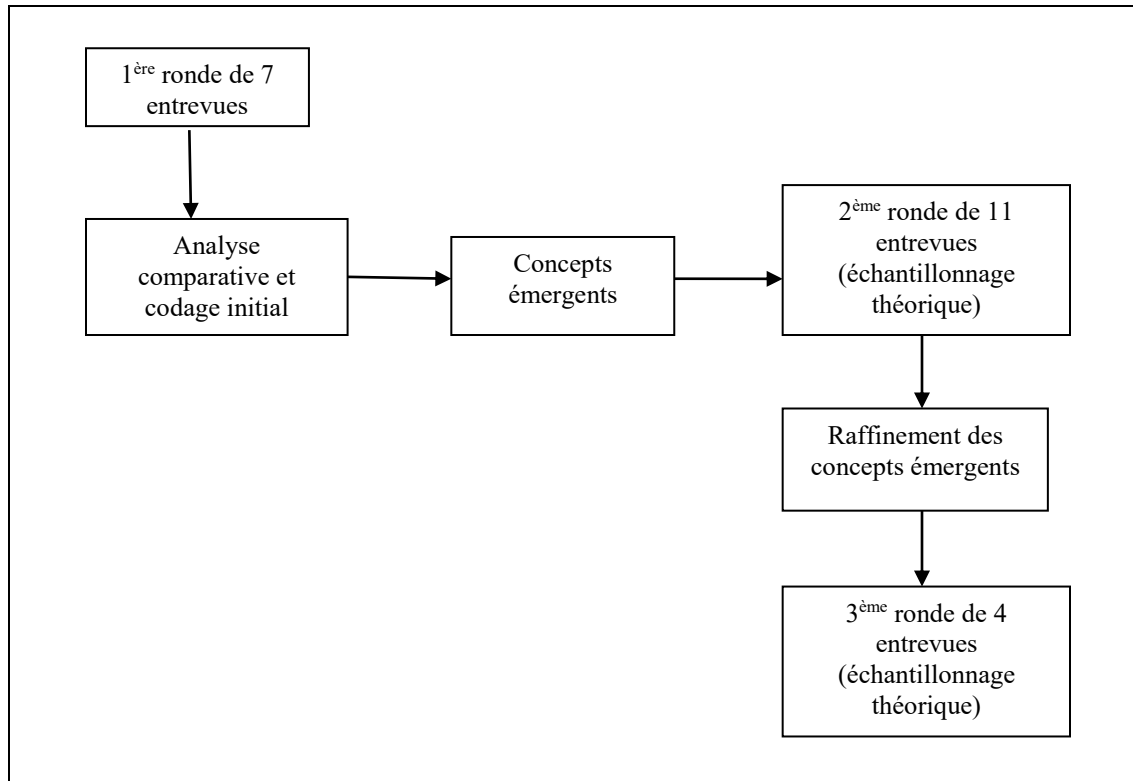
Dans cette recherche, cette opération s'est faite en deux temps, par un codage initial suivi d'un codage centralisé (Charmaz, 2014). Dans le codage initial, en nommant ce qui se passe dans les données, on entre dans le travail de conceptualisation de ce que l'on observe comme actions implicites dans ces données. Les concepts ainsi développés à partir des données collectées sont inductifs car ne reposant pas, *a priori*, sur des théories qui existent déjà. En effet, ils émergent de l'analyse comparative des

données. Les concepts ainsi émergés sont par la suite comparés entre eux et les concepts de même ordre sont regroupés en catégories, dans le codage centralisé. Les codes centralisés ou catégories synthétisent les idées d'analyse des données et élèvent le degré d'abstraction des codes initiaux (Charmaz, 2014). Dans cette opération de codage et en se référant à Charmaz (2014), on est resté le plus proche possible des données dans l'attribution de nom ou concept, pour signifier les actions qui y sont observées. Dans cette optique, les concepts développés visent à décrire directement les actions implicites observées dans les données.

L'échantillonnage théorique. On rappelle que ce type d'échantillonnage indique que les participants à l'étude sont sélectionnés en fonction des besoins liés au développement des concepts théoriques (Locke, 2001).

Dans cette recherche, l'échantillonnage théorique a été utilisé pour les deuxième et troisième rondes d'entrevues. En effet, l'analyse comparative de la première ronde d'entrevues a rapidement fait émerger le concept « d'engagement par l'action » et celui de « processus organisé ». On a recouru à une deuxième ronde d'entrevues afin de creuser les propriétés de ces deux concepts. En d'autres termes, on voulait comprendre davantage, d'un côté, comment l'engagement de l'entreprise pour la durabilité est connu et partagé par les différentes personnes qui interviennent dans le processus et de l'autre côté, comment leurs propres activités concourent au déploiement efficace du processus stratégique. Pour étayer le développement des concepts théoriques émergeant de l'analyse, il a donc fallu rencontrer d'autres participants, afin de recueillir des données additionnelles. Ce parcours en rondes successives faisant appel à l'échantillonnage théorique peut se voir comme suit :

Figure 3.4.
Rondes de collecte des données et échantillonnage théorique



La saturation théorique. Ce point dans le processus itératif entre collecte et analyse des données est atteint lorsque de nouvelles données n'induisent pas d'émergence de nouvelles propriétés au niveau des concepts ou des catégories développées (Charmaz, 2014).

Dans cette recherche, la saturation théorique est intervenue avec la complétion des quatre dernières entretiens. En effet, les données récoltées à ce niveau, sont venues confirmer en quelque sorte les aspects déjà dégagés, relativement aux concepts émergents d'engagement par l'action et de processus organisé. Ces données additionnelles n'ont donc pas apporté de nouvelles propriétés aux concepts développés par l'analyse comparative jusque-là.

L'écriture de mémos. Cette opération permet de mettre des mots sur le cheminement de la pensée du chercheur dans le travail de conceptualisation. Pour Locke (2001), l'acte d'écrire dans le processus de comparaison analytique et de codage, rend les idées de l'auteur, visibles et concrètes.

Dans cette recherche, l'écriture de mémos a débuté dès les premières entrevues et s'est poursuivi jusqu'à la modélisation du phénomène étudié. Elle a ainsi permis de mettre sur papier les idées naissant de l'analyse des données. La lecture, à maintes reprises, de ces mémos a été utile pour retracer le cheminement de la pensée et l'évolution des idées vers le développement du modèle conceptuel proposé pour comprendre le processus de formation des stratégies de durabilité.

3.3. VALIDITÉ ET FIABILITÉ DE LA RECHERCHE

Cette recherche se fait dans un cadre scientifique et en cela, elle doit respecter certaines règles pour assurer la rigueur et la cohérence de la méthodologie suivie. Les considérations de validité et de fiabilité vont donc indiquer quelles mesures ont été prises dans le cadre de la recherche pour montrer que la démarche suivie a été rigoureuse et que les résultats obtenus sont pertinents et constituent une réponse adéquate à la problématique de départ (Prévost et Roy, 2015).

3.3.1. La validité de la recherche

Selon Prévost et Roy (2015), la validité d'une recherche qualitative se détermine comme « la capacité d'une procédure à produire une réponse adéquate à une problématique clairement définie ». Plus précisément, le caractère scientifique de la recherche holistico-inductive, qui part du terrain et non d'hypothèses à tester, pour générer des connaissances, réside essentiellement dans la construction rigoureuse du

lien entre les données récoltées sur le terrain, et les concepts développés (Prévost et Roy, 2015).

Toutefois, comme le soulignent plusieurs auteurs (Yin, 2011; Prévost et Roy, 2015), il y a un débat autour de la détermination de la valeur scientifique d'une recherche qualitative. En effet, la question de la généralisation des résultats obtenus à partir de l'expérience d'un cas unique et dans un contexte donné, se pose. Par ailleurs, étant donné que la personne qui investigate est toujours partie prenante de la situation étudiée (Prévost et Roy, 2015), la minimisation des préjugés personnels est également une précaution à prendre afin d'assurer le caractère scientifique de la recherche. Ce sont donc ces aspects destinés à démontrer la validité et la fiabilité de la présente recherche qui seront exposés dans cette sous-section.

On va se référer aux indicateurs de validité, définis par Prévost et Roy (2015), tels que la rigueur, la cohérence et la transférabilité.

La rigueur. Selon Prévost et Roy (2015), la rigueur indique que la méthode de recherche démontre que la situation faisant l'objet de la recherche a été convenablement décrite, que les concepts et catégories développés représentent adéquatement le phénomène étudié. Dans notre recherche, on a pris soin de présenter, dans le détail, la démarche de collecte des données et celle de l'analyse ayant mené à l'émergence de concepts et de catégories, en vue de représenter les caractéristiques et la dynamique du phénomène étudié. Ces éléments sont présentés dans la partie 4 du document.

Le caractère rigoureux concerne également la démarche méthodique du travail effectué pour aboutir aux résultats (Thiétart, 2007). Dans cette recherche, le souci de rigueur se traduit par l'utilisation méthodique de procédures et d'opérations au niveau de l'analyse, telles que prônées par les auteurs de la théorisation enracinée (comparaison constante, codage, écriture de mémos). Cette préoccupation se trouve

également dans le fait de rester le plus près possible des données brutes recueillies afin que l'interprétation effectuée reste proche du vécu des participants. Elle se manifeste dans les multiples références aux propos directs des participants dans la phase d'analyse et de développement de concepts.

La cohérence. Selon Prévost et Roy, cet indicateur touche deux aspects de la validité. Le premier aspect a trait à la cohérence de l'argumentation, c'est-à-dire le lien entre les données et les concepts développés. Il concerne essentiellement « la construction du lien inférentiel entre les faits observés et les concepts ou modèles théoriques émergents qui y sont reliés ». Dans cette recherche, cette dimension de la validité est exposée dans la partie 4 (figures 4.6, 4.7, 4.8 et 4.9). On y démontre les relations entre les informations recueillies et les concepts et catégories qui y ont graduellement émergés.

Le deuxième aspect concerne la cohérence de la démarche de recherche. Selon Prévost et Roy (2015), il s'agit de montrer dans quelle mesure la méthodologie de recherche permet de répondre aux questions de recherche. Dans cette recherche, cette dimension de la validité a été démontrée dans la présentation et l'explication du choix du paradigme (section 3.1), de la stratégie de recherche (section 3.2), aussi bien dans l'exposé général que dans le déroulement réel du processus de la recherche (sous-section 3.2.4). Ainsi, il a été démontré dans les sections et sous-sections nommées, la cohérence relativement aux choix du paradigme, de la méthode et des techniques utilisés pour mener l'investigation de façon à pour répondre adéquatement à la question de recherche.

La transférabilité. Selon Prévost et Roy (2015), la préoccupation de l'investigateur dans une recherche holistico-inductive concerne plus la profondeur de l'étude que l'étendue de son échantillon. Dans cette situation, on ne peut pas avoir de généralisation des résultats, fondée sur une réplique statistique, comme c'est le cas dans une recherche quantitative (Prévost et Roy, 2015). En utilisant les mots de ces

auteurs, « on parle plutôt de généralisation théorique, concernant les leçons tirées de l'étude, ainsi que de leur transférabilité, en tout ou en partie, à d'autres situations comparables et ce, dans certaines conditions ». Selon Prévost et Roy (2015), certains éléments favorisent la généralisation théorique et le potentiel de transférabilité des leçons tirées de la recherche. Ainsi en est-il de la profondeur avec laquelle le phénomène a été étudié, et des comparaisons constantes avec la littérature existante relative aux thèmes de l'investigation (Prévost et Roy, 2015).

Dans cette recherche, de multiples comparaisons avec la littérature existante, tant théorique qu'empirique, en matière de stratégie de durabilité ont été apportées dans les sous-sections 4.2.2 et dans la partie 5 sur la discussion). Ces comparaisons montrent que certains éléments des résultats dégagés de l'analyse des données ont été observés par un certain nombre d'auteurs dans d'autres pays et dans des secteurs d'activité autres que celui de notre étude. Ainsi en est-il du caractère formalisé du processus stratégique de durabilité, de l'importance de l'implication des partenaires internes et externes, du rôle de l'apprentissage organisationnel dans ce processus. Le fait que les éléments des résultats de cette recherche ont également été observés dans d'autres situations apporte une crédibilité aux concepts et catégories développés. Cela montre leur transférabilité dans d'autres situations analogues, pour comprendre le processus de formation de stratégies de durabilité, tout en tenant compte des particularités des contextes considérés.

3.3.2. La fiabilité de la recherche

Selon Prévost et Roy (2015), elle vise à s'assurer de la rigueur des techniques et des instruments de collecte et d'analyse des données. Des moyens destinés à améliorer cette fiabilité sont la précision des procédures utilisées et la triangulation des méthodes de collecte et d'analyse des données. En combinant différentes sources

dans la collecte et l'analyse des données, la triangulation permet de réduire le risque de biais, intrinsèque à l'utilisation d'une seule source (Patton, 2002).

Au niveau de la précision des procédures, les détails relatifs au travail rigoureux de la collecte des données à travers les entrevues semi-dirigées, l'observation non participante et l'analyse documentaire ont été relatés dans la sous-section 3.2.4.2. Il est à préciser également qu'une grille d'entrevues a été utilisée, et ce, selon les diverses catégories de personnes rencontrées (personnes à l'interne de l'entreprise étudiée telles que les dirigeants et le personnel non-cadre; personnes à l'externe comme un fournisseur et des agents de support à l'entreprise). Cette grille d'entrevues est présentée dans l'annexe du document. Les opérations de l'analyse rigoureuse des données (codage, comparaison constante, saturation théorique) ont également été exposées dans la sous-section 3.2.4.3, et concourent à démontrer que des procédures précises ont été adoptées dans la conduite de cette recherche.

En ce qui concerne la triangulation des méthodes de collecte et d'analyse des données, Patton (2002) distingue quatre sortes de triangulation :

- La triangulation basée sur les sources des données qualitatives : elle consiste à utiliser et à croiser une variété de sources dans la méthode de collecte des données, permettant ainsi de recouper les informations recueillies;
- La triangulation par des méthodes mixtes : ceci consiste à intégrer des méthodes quantitatives et qualitatives pour collecter les données;
- La triangulation avec de multiples analystes : il s'agit de faire appel à plus d'une personne, au niveau de l'analyse des données. Ainsi, ces personnes vont analyser, de façon indépendante, les mêmes données qualitatives et par la suite, comparer leurs résultats;

- La triangulation par la théorie : elle concerne l'utilisation de différentes perspectives théoriques pour analyser les données (Patton, 2002).

Dans cette recherche, on a fait appel à trois de ces types de triangulation pour rehausser la fiabilité de la recherche. Ils sont présentés comme suit :

- La triangulation au niveau de la collecte des données. C'est ce qui a été fait dans cette recherche, en recourant à une diversité de techniques de collecte des données : entrevues semi-structurées, observation non participante et analyse documentaire. Également, la diversité des personnes rencontrées (membres de la direction, des employés, des partenaires externes) apporte une pluralité des points de vue sur le phénomène étudié.
- La triangulation au niveau de l'analyse avec différentes perspectives théoriques. Dans cette recherche, on a recouru à différentes approches théoriques dans l'interprétation des résultats issus de l'analyse des données. Ce sont des perspectives théoriques qui, à la fois, s'inscrivent dans le champ des disciplines étudiées, telles que les théories relatives au développement durable et à la stratégie d'entreprise, et vont au-delà. Ainsi, des approches théoriques relatives à l'apprentissage organisationnel et à l'engagement organisationnel des employés ont été intégrées dans la phase d'analyse.
- La triangulation par la pluralité des regards sur les résultats issus de l'analyse des données. Elle a consisté par la présentation du modèle conceptuel issu de l'analyse des données à une personne clé parmi celles qui ont participé à l'étude. Il s'agit du président du comité de développement durable de la Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ). Cette présentation d'une durée d'une heure s'est déroulée par un exposé de 20 minutes avec des diapositives power point, suivi de discussions. Cette personne a été choisie du fait de sa connaissance des expériences des nombreuses entreprises

coopératives membres de cette fédération, en matière de démarche et de réalisation d'actions de développement durable. L'objectif de cette rencontre était d'avoir son regard sur les éléments dégagés de l'analyse des données, pour interpréter le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de durabilité. En d'autres termes, on voulait voir si cette interprétation correspondait à ce que cette personne voyait dans la réalité, dans le vécu des entreprises côtoyées. La réponse donnée a été positive, dans le sens où l'interprétation faite, à travers les éléments du modèle conceptuel développé par la recherche, rejoignait l'expérience de cette personne et ce qu'elle observait au niveau des entreprises coopératives engagées vers le développement durable.

En récapitulatif, la qualité de la recherche, en termes de validité et de fiabilité de cette recherche a été assurée à travers de nombreuses mesures. En déterminant le caractère scientifique de la recherche par la capacité de la démarche méthodologique utilisée à apporter une réponse adéquate à une problématique (Prévost et Roy, 2015), on a présenté les précautions prises pour respecter la validité et la fiabilité de cette recherche. Ces mesures sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 3.2.
Récapitulatif des mesures de validité et de fiabilité

Validité et fiabilité de la recherche	Mesures prises
Validité de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Rigueur et cohérence dans le développement des concepts et catégories (procédures, opérations détaillées) - Cohérence entre la méthodologie choisie (paradigme, stratégie de recherche) et la question de recherche - Transférabilité : multiples comparaisons avec la littérature existante sur le sujet
Fiabilité de la recherche	Précision et triangulation des méthodes : variété des sources de collecte des données, différentes perspectives théoriques et pluralité de regard sur les résultats de l'analyse des données

3.4. ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

La recherche avec des êtres humains, impliquant des individus lors de la collecte de données, doit respecter certaines règles d'éthique relatives au libre consentement des personnes impliquées ainsi que de la confidentialité des informations recueillies. Dans le cadre de cette recherche, on a suivi les règles définies par l'Université de Sherbrooke, dans sa Politique institutionnelle en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Ainsi, avant de débiter la recherche, on a obtenu un certificat d'éthique auprès du Comité d'éthique de la faculté des Lettres et Sciences humaines, selon les modalités définies par ce comité. Les mesures prises pour respecter le consentement libre des participants et la confidentialité des informations recueillies sont les suivantes :

- Le formulaire écrit d'information et de consentement. Il est destiné à faire part aux personnes rencontrées lors des entrevues, des objectifs de la recherche, de ce qui est attendu d'elles au niveau de leur participation et à obtenir leur consentement. Il y est indiqué que leur participation est volontaire et qu'ils peuvent en tout temps la retirer sans donner de raisons. On y spécifie que les informations ainsi recueillies demeurent confidentielles et que les noms des participants ne seront en aucun cas mentionnés. Les participants sont aussi informés que le seul inconvénient de leur contribution est de donner un peu de leur temps pour les entrevues. Ce formulaire est donné à chaque participant au début de l'entrevue. Une fois que la personne en a pris connaissance et a posé éventuellement des questions, elle l'a signé.
- Le protocole de recherche. Avant le début de la collecte des données, ce document a été rédigé et soumis à l'accord du directeur général et représentant de l'entreprise participante. Il présente les objectifs de la recherche ainsi que les modalités de la collecte des données (modes de collecte des données,

personnes à rencontrer, durée des entrevues). Il y est aussi indiqué qu'un rapport faisant état des points saillants de l'étude, sera remis à l'entreprise, comme contribution de sa participation.

- La production d'un rapport en tant qu'apport de la recherche à l'entreprise participante. Au terme de l'étude auprès de l'entreprise participante, un rapport écrit de dix pages a été produit et remis au directeur général de l'entreprise. Celui-ci l'a ensuite porté à la connaissance de ses collaborateurs. Dans ce rapport, ont été exposés les résultats significatifs de l'analyse des données recueillies, quant à l'engagement pour la durabilité et au processus de mise en œuvre des actions dans ce domaine. Il a également fait part des conclusions tirées de ces résultats au regard des objectifs de la Politique de développement durable de l'organisation. Selon le directeur général de l'entreprise, les résultats dégagés dans le rapport qui a été soumis « ont teinté l'élaboration du plan d'action de la nouvelle planification stratégique de l'entreprise, notamment en renforçant leur perception de l'importance de continuer d'impliquer les différents niveaux de gouvernance et de gestion dans les décisions et la promotion du développement durable à l'interne ».

Cette dernière section consacrée aux considérations d'ordre éthique clôt la partie sur le cadre opératoire. Il convient maintenant de se porter vers les résultats issus de l'analyse des données récoltées à partir de la méthodologie de la recherche telle que présentée.

PARTIE 4. RÉSULTATS

Dans cette partie, seront présentés les résultats issus de l'analyse des données collectées auprès des personnes participantes. Ces résultats visent à apporter une réponse à la question de recherche découlant de la problématique managériale, qui est de comprendre comment les stratégies de durabilité se forment concrètement dans les entreprises engagées. La formation comprend la formulation et l'implantation de ces stratégies. Avant d'aller plus loin, il est utile de rappeler le paysage sémantique dans lequel s'est déroulée l'investigation ayant conduit aux résultats qui seront présentés dans cette partie. Rappelons certaines définitions des concepts utilisés.

Comme cela a été indiqué dans le cadre théorique, le concept de stratégie de durabilité est abordé à la fois comme ce que font les entreprises qui s'engagent envers le développement durable (Stead et Stead, 2004), et comme des formes comportementales de pratiques qui émergent au niveau des organisations engagées (Hahn et al. 2015). Par ailleurs, le concept de stratégie d'entreprise, d'un point de vue général, indique le moyen pris par une organisation en tant que système collectif, pour atteindre les objectifs, orientations ou buts à long terme qu'elle s'est fixés (Ansoff, 1989). L'aspect « contenu » que contient ce concept se rapproche de la définition de Stead et Stead (2004), en révélant la nature ou le type de stratégie de l'entreprise. D'un autre côté, l'aspect « processus » se réfère au comment l'entreprise fait sa stratégie (Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Enfin, le concept de durabilité a été défini de façon opérationnelle comme la conciliation des aspects économiques, sociaux et écologiques des activités de l'entreprise. Tout en n'oblitérant pas l'aspect « contenu » de la stratégie de durabilité, l'investigation menée auprès de l'entreprise participante et dont les résultats d'analyse sont présentés ici, a porté essentiellement sur l'aspect « processus ». C'est donc les résultats de l'analyse de l'étude du processus de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de durabilité dans le contexte de l'entreprise participante, qui seront présentés dans cette partie. L'objectif

de l'étude et donc l'aboutissement des résultats de l'analyse consistent à proposer un modèle conceptuel synthétisant les principales composantes qui caractérisent ce processus ainsi que les relations entre ces éléments, et permettant de comprendre la formation de stratégies de durabilité.

L'étude de cas unique exploratoire (Yin, 2009, 2011, 2014) a été utilisée en tant que méthode pour la collecte des données. Elle a été réalisée dans le contexte d'une entreprise, la Coopérative Funéraire des Deux Rives (CF2R). Au niveau de l'analyse, c'est la théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967; Glaser, 1978; Corbin et Strauss, 2008, 2015; Locke, 2001; Charmaz, 2014) qui a servi de méthode. Cette quatrième partie se divise en deux chapitres principaux.

Le premier chapitre fera état des informations recueillies pour dire en quoi consiste la stratégie de durabilité au niveau de l'entreprise étudiée, et pour décrire le processus par lequel cette stratégie est élaborée et mise en application dans le contexte de cette entreprise. En d'autres termes, il s'agira de présenter les informations récoltées concernant le processus par lequel l'entreprise étudiée élabore et met en œuvre une orientation de développement durable, cible et réalise des actions pour atteindre ses objectifs dans le domaine, ainsi que le rôle et l'implication des différentes personnes concernées dans ce processus.

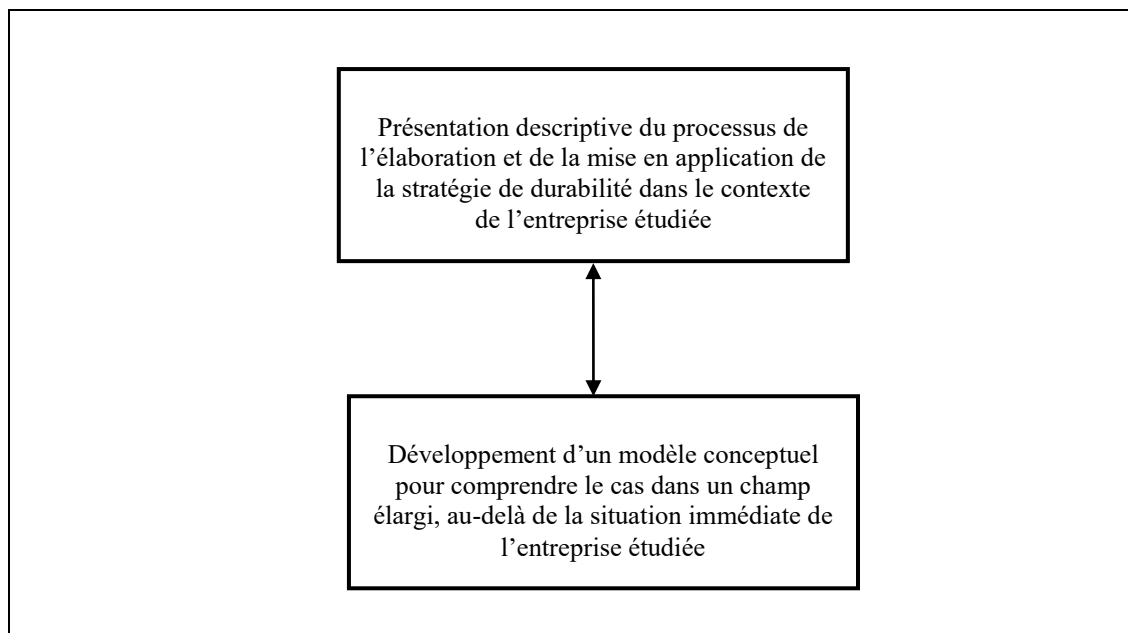
Le deuxième chapitre sera consacré à l'analyse des données récoltées auprès de l'entreprise participante, afin d'approfondir la compréhension du phénomène étudié et de dégager une conceptualisation des actions mises en évidence. En effet, l'objectif de la recherche est de développer, à partir de l'étude du cas dans le contexte réel d'une entreprise, un ensemble structuré de concepts regroupés dans un modèle, pour à la fois, guider les praticiens de la gestion dans la formation de leurs stratégies de durabilité et contribuer à la production de nouvelles connaissances dans le domaine. Dans ce deuxième chapitre destiné à faire état des résultats de l'analyse des données recueillies, on montrera le cheminement suivi pour la génération des concepts issus

de cette analyse et la construction du modèle conceptuel. Par ailleurs, il faut noter que le travail effectif de la recherche ne s'est pas fait en deux temps distinctifs comprenant la collecte des données dans un premier temps et l'analyse dans un deuxième temps. Comme cela a été présenté dans le cadre opératoire à propos des étapes de l'analyse par théorisation enracinée, il y a eu une interrelation constante entre la collecte des données et leur analyse, en un mouvement de va et vient entre les deux. Ainsi, un premier groupe de données a fait aussitôt l'objet d'une analyse. Le produit de cette analyse ayant induit de nouvelles interrogations quant à la compréhension des dimensions du phénomène étudié, de nouvelles données ont été récoltées, afin d'aller plus loin dans l'investigation.

En récapitulatif, cette partie de la thèse consacrée aux résultats de la recherche sera déclinée en deux chapitres ou sous-parties. D'abord, les résultats descriptifs du processus de l'élaboration et de la mise en application de la stratégie de durabilité, tel qu'étudié dans le contexte de la Coopérative Funéraire des Deux Rives, seront présentés. Ensuite, les résultats de l'analyse par la théorisation enracinée, aboutissant à la création d'un modèle conceptuel pour permettre une compréhension des caractéristiques du processus de formation des stratégies de durabilité dans un contexte réel. En respect avec la méthodologie, les résultats issus de l'analyse des données ont fait appel à certains éléments de la littérature existante dans le domaine étudié, afin de rehausser leur portée théorique.

Le contenu des deux grands chapitres composant cette quatrième partie ainsi que la relation entre eux peuvent être représentés par le schéma suivant :

Figure 4.1.
Représentation schématique du contenu de la présentation des résultats de la recherche



4.1. PRÉSENTATION DESCRIPTIVE DU PROCESSUS DE L'ÉLABORATION ET LA MISE EN APPLICATION DE LA STRATÉGIE DE DURABILITÉ DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE

Il s'agit de montrer en quoi consiste concrètement la stratégie de durabilité et d'en décrire le processus d'élaboration et d'application, tel qu'étudié dans l'entreprise participante. À partir des données recueillies, ce chapitre fait état de l'origine de la stratégie de durabilité, des circonstances qui ont mené l'entreprise à élaborer une stratégie de durabilité, la forme d'expression de son orientation stratégique de développement durable, les moyens et les mécanismes qu'elle a pris pour mettre en application la stratégie et en mesurer les résultats. Il y sera décrit aussi le rôle et l'implication des différentes personnes concernées, dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de durabilité. Pourquoi présenter les résultats autour de ces

éléments? Il est évident qu'il fallait trouver une trame, une structuration pour analyser la masse des données collectées. Étant donné la question de recherche, qui est de comprendre comment se forment concrètement la formation des stratégies de durabilité, il était nécessaire d'examiner ce processus dans toutes les étapes de son déroulement. Ainsi, il fallait comprendre les éléments de sa genèse, ainsi que toute la dynamique de sa constitution autour des activités, des rouages et des personnes qui y interviennent. Autrement dit, la présentation des résultats de l'analyse descriptive autour de thèmes permet d'apporter un certain ordre, une clarté dans l'exploitation de la masse de données brutes pour comprendre le déroulement et la nature du processus étudié. Il faut noter que ces thèmes n'ont pas été préalables à la collecte des données mais ont été formés à partir des données recueillies.

Cette première sous-partie sera divisée en deux sous-chapitres. D'abord, sera présentée la description du processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité de l'entreprise étudiée. Ensuite, ce sera la description du processus de mise en application de cette stratégie.

Avant de présenter ces résultats descriptifs, il convient de faire état du profil de l'entreprise étudiée, afin d'en situer le contexte général.

4.1.1. Portrait de la Coopérative Funéraire des Deux Rives

La Coopérative Funéraire des Deux Rives (CF2R), située dans la grande région de Québec, a pour mission « d'accompagner les membres dans le deuil, au moyen de rituels funéraires empreints de sens et respectueux de la dignité humaine ». Son offre de produits et services, destinés aux membres et à la population régionale, se décline dans le respect des orientations personnelles des clients. Au même titre que la qualité

des services qu'elle offre, cette entreprise tient à considérer l'impact écologique, social et économique des funérailles et de ses activités (document de présentation de la Coopérative).

Avec cette mission, la CF2R accompagne annuellement près de 2000 familles, avant, pendant et après les funérailles. Sur l'ensemble du territoire qu'elle dessert, elle détient près de 50% des parts de marché dans le domaine funéraire, avec 47 000 membres et 11 points de service. Elle a un chiffre d'affaires annuel dépassant 10 millions de dollars, et elle gère un portefeuille de plus de 30 millions de dollars provenant de la vente des arrangements funéraires préalables (document de présentation de la Coopérative).

L'entreprise, en tant que membre de la Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ), fait partie d'un réseau composé de 19 coopératives, guidé par les valeurs d'entraide, de solidarité et d'équité. Elle emploie environ 130 personnes. La CF2R est administrée par un conseil de douze administrateurs élus par les membres de la Coopérative lors de l'Assemblée générale annuelle. Elle est gérée par une équipe de direction composée d'un directeur général et de cinq autres directions plus spécialisées. Le conseil d'administration comprend plusieurs comités sur lesquels siègent des administrateurs et des membres de la direction de l'entreprise. Ces comités sont constitués autour d'intérêts particuliers. Il y a par exemple, le comité dons et commandites ou encore le comité permanent du développement durable.

La CF2R poursuit une stratégie de croissance de ses parts de marché. En huit ans, elle a presque doublé le nombre de funérailles effectuées annuellement : de 1364 en 2010, ce nombre est passé à 2200 en 2018. Dans la ligne de cette politique de croissance, elle a procédé à de multiples fusions et acquisitions d'entreprises coopératives et non coopératives, situées dans la grande région de Québec (document de présentation de la Coopérative).

La CF2R œuvre dans un secteur d'activité en constante expansion, dont l'évolution suit la courbe de l'accroissement et du vieillissement de la population. Si entre les années 1960 et 2010 la demande pour des services funéraires a cru de l'ordre de 1% en moyenne annuellement, connaissant ainsi une croissance lente mais constante, les prévisions statistiques vont dans le sens d'une augmentation plus forte dans les années ultérieures (FCFQ, 2015). En effet avec l'accroissement du groupe des personnes âgées de 65 ans et plus, qui comptera pour le quart de la population du Québec en 2031, la demande pour des produits de planification funéraire ainsi que le nombre de décès vont croître. Cette croissance soutenue se traduira par un doublement du nombre des décès au Québec entre les années 2000 et 2051, passant de 53 000 à 107 000 annuellement (FCFQ, 2015). D'après ces prévisions, il semble que l'industrie funéraire a devant elle de longues années fastes.

La croissance du nombre des décès n'est toutefois pas le seul phénomène important au niveau des tendances du marché funéraire. En effet, l'industrie fait face également à certains changements dans les mœurs funéraires. Un de ces changements est le désir des consommateurs pour le « tout sous un même toit », soit le désir de concentrer sur un même lieu les activités liées aux services funéraires : salons, cimetières, églises, traiteurs. Cette tendance du marché a amené les coopératives à établir des ententes avec des propriétaires de cimetières mais aussi à bâtir de vastes complexes intégrant des chapelles, des salles de réception et même une salle de jeux, afin d'accommoder les parents endeuillés qui veulent amener leurs enfants avec eux (FCFQ, 2015). Une autre modification dans la demande de services funéraires concerne le choix de la crémation comme mode de disposition du corps des défunts. Au Canada, ce mode de disposition apparu au début des années 1960, est le choix des deux tiers de la population en 2013. Parmi les raisons de cette préférence pour la crémation, il y a la baisse de la pratique religieuse qui réduit l'attachement pour des funérailles traditionnelles. Il y a également le fait que la crémation est vue comme plus respectueuse de l'environnement par rapport à l'inhumation d'un cercueil (FCFQ, 2015). Enfin, la personnalisation des funérailles constitue une autre tendance dans le

marché funéraire. Apparu à la fin des années 1990, ce mouvement introduit des modifications dans les rites funéraires, en augmentant la place des familles dans l'organisation des funérailles de leurs proches décédés. Ainsi ces funérailles sont conçues selon le goût et l'imagination des familles, en personnalisant par exemple un cercueil ou une urne en fonction de l'activité ou du hobby préféré de la personne décédée. Ce qui peut donner des urnes en forme de baseball ou un coin du cercueil représentant une canne à pêche (FCFQ, 2015).

L'entreprise se démarque de la concurrence aussi bien par la politique des prix pratiqués que par la différenciation des produits et services offerts et par son identité coopérative. Ainsi, d'après les personnes rencontrées, l'entreprise offre des prix avantageux à sa clientèle. La stratégie de différenciation a pour cible la qualité des services et des installations de l'entreprise. Les partenariats développés avec les compagnies de cimetières établies sur le territoire desservi vont dans le sens de cette politique de différenciation. En effet, ils permettent à la Coopérative d'offrir un service complet à sa clientèle. La distinction coopérative concerne le fait que les clients de l'entreprise sont ses membres, qui sont donc copropriétaires de la coopérative. Comme l'exprime une personne participante (n° 9), « les gens qui deviennent clients deviennent membres aussi et copropriétaires de la coopérative. Donc ça installe une dynamique qui est particulière, entre autres de reddition de comptes, de transparence ». D'après toujours cette personne, l'expression ou l'illustration de la distinction coopérative s'observe aussi par le fait que les actions quotidiennes de l'entreprise sont gouvernées par les valeurs coopératives d'entraide, de solidarité et d'équité.

Au regard des documents consultés, pour faire connaître publiquement sa volonté de se donner un leadership dans le domaine du développement durable et de montrer les actions réalisées dans ce sens, l'entreprise participe à divers concours et galas de reconnaissance locaux et régionaux. Ainsi, elle a été finaliste, en 2018, aux Mercuriades, dans la catégorie Stratégie de développement durable. Ce concours,

organisé par la Fédération des Chambres de Commerce du Québec (FCCQ), récompense « une entreprise dont l'engagement et la réalisation de développement durable sont remarquables ou uniques dans son secteur industriel ». En 2019, elle a présenté à nouveau sa candidature à ce concours qu'elle a remporté. En effet, la CF2R a été le lauréat et donc a gagné le Mercure 2019, toujours dans la catégorie Stratégie de développement durable.

4.1.2. Résultats descriptifs du processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité de l'entreprise étudiée

Il sera présenté ici les facteurs ayant concouru à l'adoption d'une stratégie de durabilité au niveau de l'entreprise, ainsi que la démarche suivie pour l'élaboration de cette stratégie.

4.1.2.1. Les facteurs entourant l'adoption de la stratégie de durabilité

D'après les informations recueillies, les facteurs qui supportent la décision de l'entreprise de développer des actions de développement durable sont à la fois internes et externes.

Des facteurs internes. Pour la CF2R, les valeurs coopératives d'entraide, de solidarité et d'équité qui guident sa mission ont constitué un incitatif à se préoccuper de la question du développement durable. Cette préoccupation est exprimée en termes de considérations à long terme pour la survie des écosystèmes, mais aussi du bien-être et du développement économique de la société dans laquelle elle opère. Les propos ci-dessous d'une personne participante expriment ce lien entre les valeurs de l'entreprise et la préoccupation pour le développement durable.

La Coopérative étant une coopérative, elle veille à sa pérennité. La pérennité passe par un modèle d'affaires qui est soutenable dans la

durée. [...]. Dans nos pratiques d'affaires au quotidien, on doit regarder loin devant mais également on doit se considérer comme un citoyen corporatif. Et à ce titre, le développement durable, c'est aussi l'affaire des citoyens dont entre autres, les citoyens corporatifs comme les entreprises qui sont sur un territoire donné, d'adopter des pratiques qui vont permettre de favoriser le mieux-être local mais également de permettre à l'économie d'être en bonne santé puis de laisser une planète en meilleur état que l'état dans lequel on l'a pris (participant n° 9).

Des convictions personnelles et une volonté de proactivité. L'engagement concret envers le développement durable provient également « d'une volonté, une étincelle personnelle » de la part de certains décideurs de l'organisation. Ainsi en est-il par exemple de la volonté de protéger les générations futures et de poser des gestes concrets. Voici ce que dit l'une des personnes rencontrées :

« Pour moi, c'est important, pour mes petits-enfants et pour la planète en général, parce qu'il faut faire quelque chose. Et tous les petits gestes au quotidien sont importants. [...]. Dans le concret, je pense que c'est plus les individus qui vont faire un tournant et vont nous permettre entre parenthèse de sauver la planète » (participant n° 15).

En plus d'exprimer une conviction personnelle, cela peut être aussi une volonté de proactivité dans le domaine de la durabilité. Comme le mentionne une des personnes participantes à l'égard du volet achat responsable :

Personnellement ça m'interpelle. C'est là-dessus que je veux que l'on travaille parce que c'est une préoccupation sociétale aussi de plus en plus. En Europe, c'est déjà très très ancré dans la culture citoyenne de se préoccuper de ce qu'on achète, qui va livrer le service, qui a produit le produit. [...]. Ça les dérange pas de payer un jouet trois fois ce qu'on paierait normalement pour ce qui vient de la Chine parce qu'il a été fait localement avec des produits

durables, des ressources renouvelables. [...]. En plus d'être une préoccupation personnelle, moi je trouve que c'est un bon dossier sur lequel travailler. C'est une belle façon de manifester notre distinction coopérative mais en plus ça nous permettrait d'être avant-gardistes (participant n° 9).

Des facteurs externes. Il s'agit de facteurs reliés à l'évolution de l'industrie funéraire et des demandes provenant des membres clients. Selon une personne participante, la préoccupation pour le développement durable constitue « une tendance », « un signal faible » mais que l'on entend et auquel il faut répondre.

On a commencé à parler de funérailles vertes, de la préoccupation environnementale au niveau des funérailles. La réaction du marché à ce moment-là, c'est de vendre des cercueils écologiques, c'est-à-dire sans vernis, sans colle, dans la majorité des entreprises funéraires. Dans leurs salles de montre, ils rentraient des cercueils écologiques en disant on a réglé la question environnementale, on a fait un produit écologique. Ça a été ça la réponse de l'industrie. De notre côté on a commencé à se faire questionner par les membres. Dans quelques coopératives, dans les assemblées générales, on disait : vous les coopératives, qu'est-ce que vous faites pour l'environnement. C'est là qu'on a commencé à se questionner sur nous, ce qu'on ferait. Puis on a voulu aller plus loin que de rentrer un cercueil écologique dans les salles de montre. C'est là qu'on a commencé à adopter une politique de développement durable (participant n° 1).

Les facteurs ainsi présentés ayant favorisé la décision de l'organisation d'agir dans une perspective de développement durable peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau 4.1

Résumé des facteurs reliés à l'adoption de la stratégie de durabilité de la CF2R

Facteurs internes	Valeurs organisationnelles coopératives, convictions personnelles et volonté proactive des dirigeants en faveur du développement durable.
-------------------	---

Facteurs externes	Tendances du secteur funéraire et demandes des clients membres de l'entreprise pour des funérailles respectueuses de l'environnement écologique.
-------------------	--

Ces facteurs internes et externes à l'organisation ont favorisé la volonté des dirigeants de la CF2R de se doter d'une politique de développement durable pour guider les actions dans ce domaine. Voyons maintenant la démarche d'élaboration de la stratégie.

4.1.2.2. Le processus d'élaboration de la stratégie de durabilité de la CF2R

Selon les données recueillies, la Coopérative Funéraire des Deux Rives (CF2R) a, dès 2010, adopté une politique de développement durable, à partir du modèle proposé par la FCFQ à ses différentes coopératives affiliées. Comme le dit une personne participante (n° 10), l'adoption d'une telle politique de développement durable « a été la pierre angulaire d'une préoccupation concrète à la Coopérative ».

Le point de départ : une réflexion collective et un support de la FCFQ. Sur un plan chronologique, selon les données collectées à partir des entrevues et des documents consultés, le point de départ de la stratégie de durabilité de la CF2R a été la réflexion au sein du réseau des coopératives funéraires membres de la FCFQ, de se doter d'une politique de développement durable. Cette réflexion s'est matérialisée dans la constitution, en 2008, d'un comité régional de développement durable, dans lequel la CF2R a un siège. Le comité de développement durable de la FCFQ a mis sur pied en 2009 un modèle de politique de développement durable pour accompagner les différentes entreprises coopératives membres du réseau, à réaliser des actions dans ce domaine. Voici ce qu'en dit une des personnes rencontrées :

Le but de ce comité, c'était [...] de se doter d'une politique de développement durable pour faire en sorte de sensibiliser les

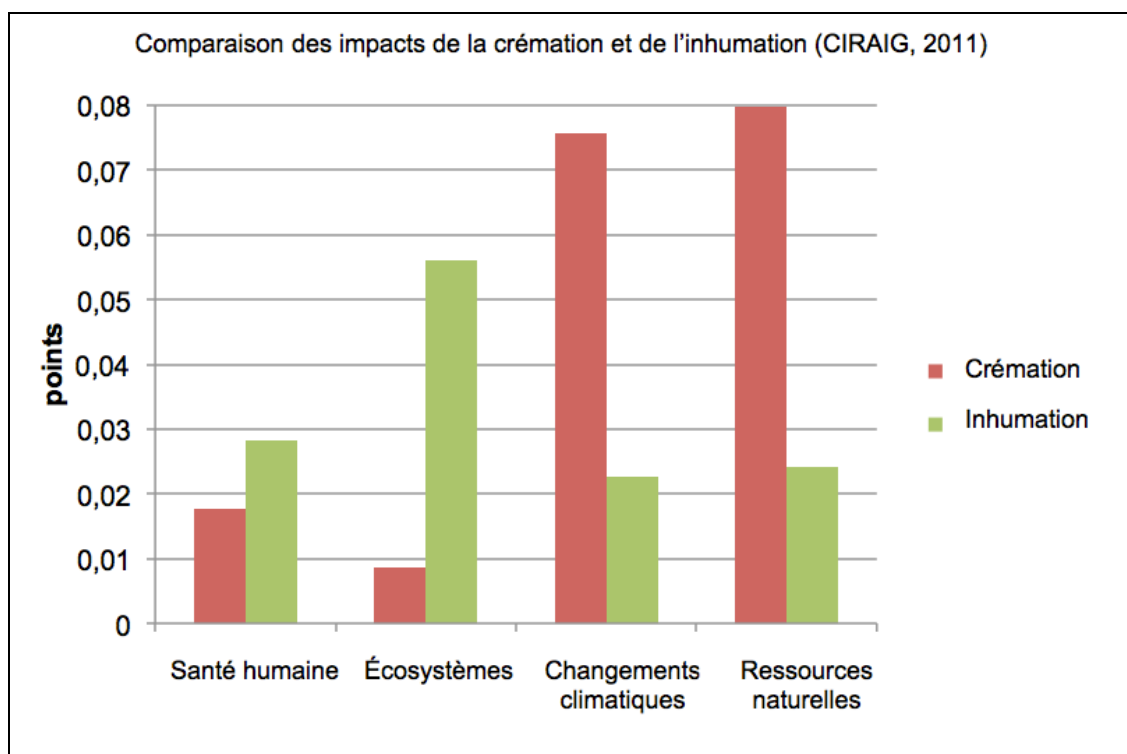
coopératives funéraires à adopter une politique de développement durable. [...]. Ça a été aussi des propositions aux coopératives pour en arriver à ce qu'elles réalisent quels impacts on a et comment on peut diminuer ces impacts-là. Ça a été aussi de s'assurer que quand il y a de nouveaux complexes qu'on construit, tout de suite à la base qu'on se préoccupe de développement durable, qu'on en informe nos architectes, nos ingénieurs à une action qui va être une action de réduction des impacts, de réduction de la consommation, etc. (participant n° 11).

Dans le but d'accompagner et d'outiller les coopératives membres du réseau à initier une démarche de développement durable, la FCFQ, avec le soutien d'une firme externe de consultation, a établi et diffusé un document intitulé le Guide de la coopérative funéraire écoresponsable. Ce guide, fondé sur les réflexions du comité régional de développement durable, des consultations externes et des recherches relatives aux impacts des activités funéraires sur l'environnement écologique, cible des solutions concrètes et initiatives que les coopératives peuvent mettre en place pour réduire l'empreinte écologique de leurs activités. Il comprend aussi les résultats d'une analyse du cycle de vie présentant les impacts des funérailles en fonction des modes de disposition de la dépouille, sur quatre grandes catégories que sont la santé humaine, la dégradation des écosystèmes, les changements climatiques et l'épuisement des ressources naturelles. Ces impacts sont représentés par le graphique ci-dessous (figure 4.2.).

D'après les résultats contenus dans ce guide, l'inhumation a des impacts importants sur la qualité des écosystèmes (décomposition du corps humain, énergie nécessaire à l'extraction, la découpe et le transport de la pierre tombale par exemple). Les impacts environnementaux de la crémation se situent surtout sur les changements climatiques et la pollution de l'air (utilisation d'une énergie non renouvelable, le gaz naturel pour la combustion des corps). Le graphique visait à comparer les impacts globaux des différents modes de disposition d'une dépouille ainsi que le potentiel de réduction de ces impacts. Comme l'a dit une personne participante (n°1), « Avec le cycle de vie,

on essaie de comparer, qu'est ce qui était le mieux. C'est à partir de ça qu'on a réussi à calculer le nombre d'arbres ».

Figure 4.2.
Comparaison des impacts de la crémation et de l'inhumation



Guide de la coopérative funéraire écoresponsable (Fédération des Coopératives Funéraires du Québec)

En effet, une des mesures d'atténuation suggérées dans le guide établi par la FCFQ à l'intention des coopératives membres, est la plantation d'arbres pour compenser les émissions de gaz à effet de serre (GES) reliées à la disposition du corps, aux déplacements des visiteurs et des véhicules de la coopérative. Par exemple, il a été calculé 0,6 arbre à planter pour chaque service d'inhumation et 3,8 arbres pour chaque service de crémation. Dans la mire de cette compensation des GES par la plantation d'arbres, la FCFQ a mis sur pied le programme Héritage et a invité les coopératives membres à y adhérer. Ce programme vise « à planter un arbre à la mémoire de chaque personne décédée ayant utilisé les services de la coopérative, et

un nombre d'arbres suffisant pour compenser l'émission de GES de toute la flotte automobile utilisée pour la prestation des funérailles d'un client » (document CF2R).

En récapitulatif, la situation de départ de l'adoption d'une stratégie de développement de la CF2R est constituée par la mise en place de la FCFQ, en 2008 et 2009 d'un certain nombre d'éléments pour soutenir les coopératives membres désireuses d'initier une démarche de développement durable :

- création d'un comité régional de développement durable en 2008 pour favoriser une réflexion collective et des échanges au sein du réseau sur les actions de durabilité,
- élaboration d'un modèle de politique de développement durable en 2009 pour l'ensemble du réseau, qui doit être personnalisé par les coopératives adhérentes, en fonction de leurs enjeux particuliers. Ce modèle offre un cadre de référence articulé autour de six grands axes au sein desquels des actions de développement durable peuvent être élaborées. Ces six axes sont : l'accompagnement des membres, la préservation de l'environnement, l'épanouissement des employés, un positionnement précurseur, les nouvelles technologies et le rayonnement coopératif,
- production du guide de la coopérative funéraire écoresponsable, qui donne des outils concrets à l'adresse des coopératives pour des actions de réduction de leur empreinte sur l'environnement écologique. Des exemples d'actions pratiques y sont identifiés en matière de consommation d'énergie, d'eau, de gestion des matières résiduelles, d'émissions des gaz à effet de serre ou encore d'achats responsables,

- instauration du programme Héritage qui offre aux coopératives affiliées au réseau de la Fédération, une mesure de compensation des émissions de gaz à effet de serre reliées à leurs activités de funérailles par la plantation d'arbres.

Le but de la FCFQ était d'inciter et d'outiller les coopératives membres à prendre le pas pour contribuer au développement durable, à diminuer leur empreinte écologique et à promouvoir des funérailles respectueuses de l'environnement écologique. Une personne rencontrée résume cela comme suit : « la documentation leur a été fourni en disant, regardez, ne cherchez pas sur tel aspect, partez pas une recherche exhaustive. On vous amène un certain nombre d'éléments qui peuvent vous aider à démarrer des choses » (participant n° 11).







C'est donc avec ce soutien de la FCFQ que la Coopérative Funéraire des Deux Rives a démarré concrètement son processus pour mettre en place une politique de développement durable afin de guider ses actions dans ce domaine, ainsi que la structure d'élaboration de ces actions.

La politique de développement durable. Selon les données collectées, la stratégie de durabilité de l'entreprise a pris la forme d'une politique de développement durable formelle. Cette politique de développement durable locale, arrimée aux préoccupations du réseau de la FCFQ a été adoptée par les dirigeants de la CF2R à partir de 2010. Cette formalisation a pour but de rendre concrète et systématique la démarche de développement durable, avec l'énoncé d'objectifs, une structure et des plans d'actions. C'est ainsi que le mentionne une personne rencontrée : « Et on sait, dans une entreprise, si on ne se donne pas un plan d'action, si on ne se donne pas des dates, des objectifs, ça existe pas » (participant n° 9). La politique de développement durable est révisée dans son ensemble au terme de trois années de son application. Des amendements peuvent y être apportés. Selon les données recueillies, un exemple d'amendement a été le remplacement d'un siège d'administrateur au sein du comité interne de développement durable de la CF2R par un siège d'un salarié afin de « faire

vivre et faire évoluer le développement durable à l'intérieur et que les gens puissent s'en approprier sur le terrain et non seulement que ça soit une histoire de la haute direction » (participant n° 6).

Une vision de développement durable pour guider les actions entreprises. La politique de développement durable de la Coopérative s'inscrit dans un cadre de référence articulé autour de six grands axes : l'accompagnement des membres, les nouvelles technologies, la préservation de l'environnement, l'épanouissement des employés, le rayonnement coopératif et le positionnement précurseur (document CF2R).

Tableau 4.2.
Cadre de référence de la politique de développement durable de la CF2R

	L'accompagnement des membres L'accompagnement des membres et la perpétuation des rites significatifs au cœur de nos priorités.
	Les nouvelles technologies Des services avant-gardistes, utilisant des nouvelles technologies de disposition des corps et proposant des funérailles et des cimetières virtuels.
	La préservation de l'environnement Une gestion et des activités respectant l'environnement, grâce à la réduction des produits nocifs, l'utilisation de sources d'énergie alternative et la minimisation des émissions polluantes.
	L'épanouissement des employés Des employés fidèles et épanouis, grâce aux programmes de formation proposés et à la mise en place de conditions de travail respectant l'équilibre travail-famille.
	Le rayonnement coopératif Un rayonnement coopératif qui passe par la promotion de ses valeurs et le renforcement du réseau des coopératives funéraires.
	Un positionnement précurseur Un positionnement précurseur en matière de développement durable au sein du secteur funéraire canadien et parmi nos communautés.

Extrait du document Politique de développement durable (CF2R, 2010)

La vision du développement durable de la Coopérative s'inscrit dans la représentation à trois dimensions économique, sociale et environnementale du concept. Au regard des données collectées, la dimension économique contient une notion de pérennité :

pérennité financière et pérennité de la qualité des services offerts à la clientèle. Ainsi l'expliquent deux personnes rencontrées :

Si on regarde le développement durable dans son volet strictement économique, il y a une question de pérennité, de capacité à satisfaire la clientèle, d'être compétitif, d'être avant-gardiste aussi dans notre offre de services. [...]. Il y a cette préoccupation d'être durable en étant pertinent et performant, d'offrir un service d'excellente qualité à un prix qui est raisonnable (participant n° 9).

La pérennité au départ, il faut qu'elle soit financière. On ne peut pas entreprendre des activités qui vont mettre en péril notre rentabilité. Pour moi c'est évident. C'est le gros enjeu. Maintenant, tout découle un peu de ça. Si on est à l'aise financièrement, on est capable de développer, de maintenir nos pratiques, [...] on est capable aussi de s'impliquer socialement (participant n° 15).

La préoccupation relative à la qualité des services offerts à la clientèle est aussi liée à la recherche de nouvelles technologies en matière de funérailles, tout en questionnant leurs impacts écologiques. À ce propos, une personne participante dit :

De toujours être préoccupé par les nouvelles technologies qui existent en termes de rythme funéraire. La crémation, l'aquamation, ça c'est important; car juste la crémation, on a découvert à un moment donné qu'il y avait un effet polluant. Quand on le compare à un enterrement traditionnel, c'est pas nécessairement le meilleur qu'il faut. Donc c'est tout ça qu'il faut analyser, regarder et il faut toujours être prêt en disant qu'il y a une nouvelle technologie qui arrive pour disposer des corps mais est-ce que c'est meilleur, est ce que c'est mieux pour l'environnement ou pas (participant n° 15).

Selon les données recueillies, outre la disposition des corps, l'utilisation des nouvelles technologies imprègnent également l'offre de services. En effet, l'entreprise mise beaucoup sur son site web pour informer la clientèle et communiquer avec elle. Il y a par exemple, la boutique en ligne, la salle de présentation virtuelle de la marchandise ou encore l'espace familles où les

clients peuvent directement consulter les produits et services offerts et déjà penser à leurs choix, avant de rencontrer un conseiller pour planifier les funérailles de leurs proches et ainsi réduire la durée de la rencontre.

Au niveau de l'entreprise, la dimension sociale du développement durable concerne les conditions de travail des employés, la politique des ressources humaines avec la préoccupation d'« un aménagement du temps de travail malgré des impératifs du domaine funéraire et d'offrir des conditions de travail qui soient respectueuses de la conciliation travail et vie personnelle des employés » (participant n° 9). Il y a également la préoccupation reliée à l'émotivité de la clientèle inhérente au domaine funéraire, pour faire en sorte que les employés « comme personnes humaines, ne doivent pas traîner l'émotion des familles » (participant n° 18). La dimension sociale de la Coopérative a trait aussi à son implication dans la communauté et à l'intercoopération sous forme de dons et de commandites pour financer des activités caritatives ou encore par l'établissement de partenariats avec des acteurs locaux tel que le partenariat avec les cimetières locaux.

D'après les données recueillies, la dimension environnementale concerne la minimisation des impacts écologiques des services et produits funéraires offerts, à travers des actions telles que l'élimination des produits toxiques, l'utilisation efficace des ressources comme l'eau et l'énergie, et la minimisation des émissions polluantes. À travers son volet environnemental et avec son programme de compensation des émissions de gaz à effet de serre, la Coopérative veut tendre vers des funérailles carboneutres. Pour exprimer la vision tridimensionnelle du développement durable centrée autour de l'accompagnement des clients et de la qualité des services, voici ce que dit une personne rencontrée :

On parle purement environnement qui est une grande part du développement durable. Mais [...] le développement durable dans le cadre du mouvement des coopératives du Québec, c'est un tout qui place la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des employés aussi à l'avant de tout ça qui est un tout. [...] . Et aussi on est une coopérative qui est à la base, un regroupement de personnes volontaires qui veulent offrir un meilleur service, à l'accompagnement des membres; l'accompagnement du membre, c'est ce que j'en retire, qui est la locomotive de tout ce mouvement (participant n° 8).

Des objectifs. La politique de développement durable de l'entreprise est élaborée autour de quatre objectifs. Les objectifs sont les suivants (document CF2R):

- donner à toutes ses parties prenantes une vision claire des orientations de la Coopérative en matière de développement durable;
- démontrer un leadership en matière de développement durable dans le domaine funéraire afin de se démarquer face à la concurrence;
- servir de cadre à la Coopérative pour élaborer et réaliser des actions en matière de développement durable, de façon à en assurer la cohérence face à notre mission, nos valeurs et nos enjeux;
- permettre à la Coopérative de s'assurer que sa préoccupation pour le développement durable est considérée ou s'exprime de façon transversale dans l'ensemble de ses activités.

De façon plus détaillée, les objectifs fixés pour guider les actions de durabilité de l'entreprise sont établis comme suit (document CF2R) :

Tableau 4.3.

Objectifs de la politique de développement durable de la CF2R

	Considérer les dimensions environnementale, économique
--	--

Assurer une gestion responsable de la coopérative	et sociale dans la gestion administrative. Faire le suivi à l'aide d'indicateurs de mesure et une reddition de compte transparente.
Augmenter la contribution positive pour la société	Innover pour offrir des services compétitifs à toute la population. Sensibiliser les gens sur l'importance de faire des choix éclairés en matière funéraire. Sensibiliser au développement durable.
Promouvoir une communication responsable et l'engagement des parties prenantes	Mettre en place des processus de consultation à long terme avec l'ensemble des parties prenantes : membres, clients, fournisseurs, instances municipales et provinciales, communautés locales et associations, employés et relève.
Offrir un milieu de travail sécuritaire et épanouissant	Favoriser un milieu de travail sécuritaire, sain et épanouissant, dans lequel les employés développent leurs compétences, leur autonomie et leur sens des responsabilités. Valoriser la participation de tous les employés dans l'application du développement durable
Réduire l'empreinte environnementale	Minimiser les impacts environnementaux des activités. Consommer de manière responsable et gérer efficacement les ressources. Utiliser les technologies visant à améliorer la performance environnementale et la réduction des nuisances.
Compenser les gaz à effet de serre	Réduire ou compenser les gaz à effet de serre générés par les activités, de différentes façons.
Favoriser l'exemplarité en matière de développement durable	Participer aux initiatives sectorielles, locales et internationales visant à promouvoir les principes du développement durable au sein du secteur funéraire et coopératif.

Extrait du document Politique de développement durable (CF2R, 2010)

Une structure pour opérationnaliser la politique de développement durable. Au regard des informations recueillies, l'entreprise a constitué, dès 2010, un comité de développement durable chargé de la mise en œuvre et du suivi de sa politique de

développement durable. Ce comité de six personnes, mis sur pied par le conseil d'administration, est composé de membres de l'équipe de direction, de membres du conseil d'administration et d'un représentant des salariés. Le comité se réunit deux fois par an. Il établit un plan d'action, des indicateurs de suivi et un budget, sur une base de trois ans, en alignement avec la planification stratégique de l'entreprise. Le document relatif à la Planification stratégique (2016-2019) consulté contient un volet développement durable comprenant les objectifs, moyens et ressources à cet effet.

Le comité de développement durable est redevable devant le conseil d'administration auquel il rend compte de ses activités. Les actions sont établies par rapport à chacun des six axes d'intervention ainsi que des objectifs de la politique de développement durable de l'entreprise et pour chaque action, les personnes responsables sont ciblées. Voici ce qu'en dit une personne rencontrée :

Tout part du plan d'action de développement durable. Donc le comité de développement durable se réunit deux fois par an. Et de ce comité on a un plan d'action en se disant la prochaine année ou les prochaines années sur quoi on veut travailler. En établissant les sujets ou les priorités sur lesquels on veut travailler, par la suite, on est capable de déterminer quels sont les secteurs qui vont être touchés et à ce moment-là on va les attribuer aux gens respectifs. Si dans le plan d'action du comité de développement durable il y a des choses qui touchent directement la formation, revoir nos outils ou le programme de formation, on va le mettre dans nos priorités pour l'année qui va venir et dans les trois prochaines années mais à côté on va inscrire c'est ressources humaines. C'est un peu comme ça qu'on travaille (participant n° 6).

Chaque année lors des réunions, le plan d'action est révisé dans son ensemble pour en suivre l'évolution. Comme le dit une personne participante (n° 12) « à chaque réunion, on regarde le passé, qu'est ce qui a été fait et qu'est ce qui reste d'ici la fin de l'année ». À la fin de chaque année, un bilan des actions et un tableau de bord d'indicateurs de développement durable sont établis par le comité, pour présenter les

résultats obtenus en matière de développement durable. Le tableau de bord regroupe une vingtaine d'indicateurs de développement durable; on y trouve des indicateurs sur la consommation de l'eau, de l'énergie, sur la pollution des sols, sur le développement des personnes, sur la réponse aux attentes des membres, etc. (document CF2R).

Le choix des actions de développement durable. Selon les données recueillies, divers éléments sont pris en compte pour guider le choix des actions de développement durable de l'entreprise : l'alignement par rapport au plan stratégique global, la faisabilité et la capacité en termes de coût et de ressources humaines mais aussi les opportunités à saisir au niveau des opérations courantes.

En ce qui concerne l'inscription des actions de développement durable dans le plan stratégique de l'entreprise, voici ce que disent deux personnes rencontrées :

On se dit OK, il y a un comité qui a travaillé là-dessus, ils nous amènent dans telle, telle orientation, c'est sûr que ça ne contredit pas le plan stratégique de la boîte, ça c'est évident là parce que tout geste ou toute politique doit s'accorder avec le plan stratégique, les orientations qu'on s'est données (participant n° 15).

Si la Coopérative a décidé d'être avant-gardiste dans sa planification stratégique, ben par exemple de planter des arbres, oui c'est aligné, on se rappelle, tout le monde, quand on a décidé de la planification stratégique [...], la Coopérative avait décidé d'être avant-gardiste au niveau du développement durable donc planter des arbres ça nous permet d'être avant-gardiste parce qu'on va compenser les GES pour nos activités funéraires et on va être les premiers en Amérique du nord à le faire (participant n° 9).

Quant aux éléments liés à la capacité financière et en ressources humaines pour établir les actions de développement durable, voici ce que dit une personne participante :

Il y a une question d'être raisonnable aussi. [...]. On va prioriser les choses qui sont les moins contraignantes et les choses en termes de faisabilité. Si on doit consacrer des ressources humaines et des ressources financières extrêmement importantes, ben ça se peut qu'il y ait de la résistance et qu'elle soit justifiée, qu'elle soit fondée. Donc c'est pour ça que dans le renouvellement de son parc immobilier, les projets de rénovation et de construction qu'on fait, il y a des opportunités qu'on saisit (participant n° 9).

Un exemple d'opportunité pour introduire une action de durabilité a été la construction, en 2016, d'un nouveau complexe funéraire dans une logique de développement durable, avec un système de géothermie pour le chauffage et la climatisation ainsi que l'utilisation de l'énergie passive en provenance de l'éclairage naturel (document CF2R). L'opportunité dans ce sens-là, d'après les informations recueillies, c'est d'intégrer les préoccupations de développement durable dans les activités courantes chaque fois que c'est possible, sans avoir à toucher au budget relié aux actions du comité de développement durable de l'entreprise. Comme par exemple, lors du remplacement des ampoules de lumière dans les bâtiments, opter pour des produits qui ont une durée de vie plus longue, tel que les ampoules à DEL (diode électroluminescence). Voici ce que dit une personne rencontrée :

Il y a des choses qui rentrent dans l'administration ordinaire comme par exemple changer les lumières. Si on achète pour, je vais donner un exemple, 5000 piasses de lumière pour nos salons dans l'année et qu'on décide de les changer avec des lumières meilleures, mais à ce moment-là, on alimente le budget de ce côté-là, on touche pas le comité de développement durable parce que ça devient une dépense courante (participant n° 12).

Par ailleurs, selon les données récoltées, l'entreprise s'est adjoint les services d'un consultant en développement durable externe afin de l'accompagner dans le choix des actions de durabilité sur les questions plus techniques et de supporter les activités du comité de développement durable.

Communication de la politique de développement durable. Selon les données récoltées, divers moyens sont déployés pour faire connaître l'engagement de l'entreprise envers le développement durable et le communiquer à ses parties prenantes internes et externes. Ainsi, la politique de développement durable est publiée sur le site web de l'entreprise. Parmi les outils destinés à diffuser l'orientation et les initiatives de l'entreprise en matière de développement durable, se trouvent des capsules explicatives à destination aussi bien des employés que des clients, des chroniques écrites dans des journaux locaux, des productions vidéo. Par ailleurs, les pratiques et résultats exemplaires de l'entreprise en développement durable sont communiqués dans les rapports annuels. Les rapports annuels de 2015 à 2017 consultés présentent un paragraphe consacré aux actions et pratiques exemplaires de l'entreprise en développement durable.

Pour la CF2R, ces activités de communication visent à véhiculer à l'interne la vision de développement durable afin que les employés y adhèrent et contribuent à la réalisation des actions, à marquer le positionnement précurseur dans ce domaine et se différencier de la concurrence. Selon les données récoltées, la diffusion de ses actions par l'entreprise est aussi un moyen de servir d'exemple à d'autres entreprises dans leurs démarches de développement durable. Diffuser et mettre en lumière les initiatives en développement durable est pour l'entreprise un « argument » pour attirer une clientèle sensible aux enjeux dans ce domaine. Voici ce qu'en dit une personne rencontrée :

[...] met en lumière l'engagement envers la communauté, le développement durable pour nous faire ressortir. [...] c'est nécessaire de montrer cette sensibilité là et ça va rejoindre une certaine clientèle qui va être plus encline au niveau de l'environnement ou du développement durable. [...] faire connaître nos initiatives au niveau de la clientèle pour qu'ils disent moi ça me tente de faire partie d'une entreprise qui a à cœur le développement durable, l'environnement, qui pense aux générations futures (participant n° 2).

4.1.2.3. Récapitulatif des résultats descriptifs relatifs au processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité

D'après les données récoltées, la stratégie de durabilité de la CF2R, sous la forme d'une Politique de développement durable, est le moyen élaboré par l'entreprise pour concrétiser et réaliser ses orientations en matière de développement durable. Les facteurs entourant l'adoption de cette stratégie sont à la fois internes et externes à l'organisation. Par ailleurs, le point de départ de l'élaboration de cette stratégie trouve un appui dans la réflexion collective au niveau du réseau de la Fédération des Coopératives Funéraires du Québec (FCFQ) et le support de cette Fédération en termes d'outils (analyse du cycle de vie des funérailles, guide de la coopérative écoresponsable, modèle de politique de développement durable).

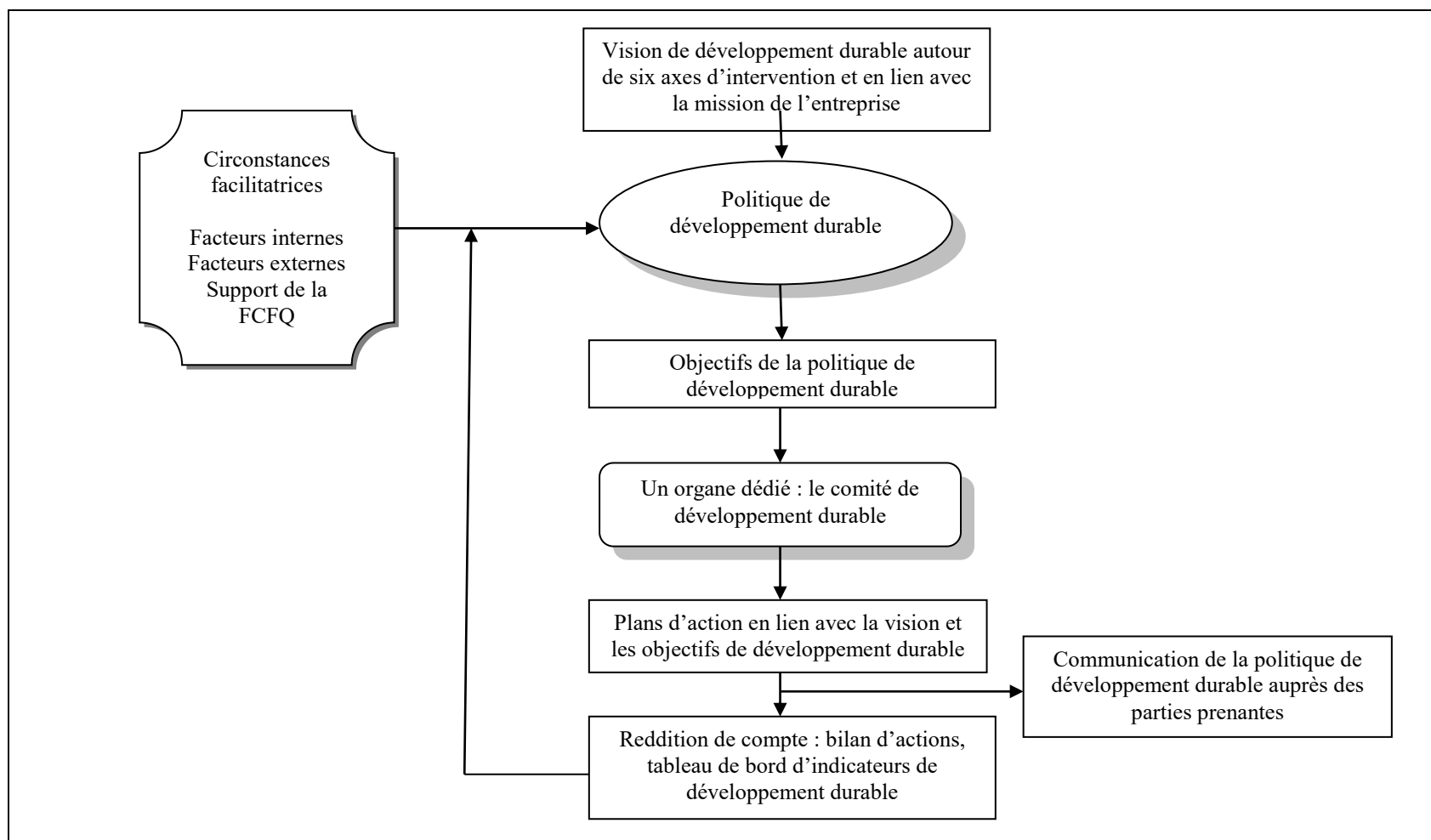
Selon les informations recueillies, l'élaboration de la stratégie de durabilité de la CF2R suit un processus structuré menant à des plans d'actions de développement durable. Le choix des actions est guidé par une vision de développement durable traduite dans un cadre de référence comprenant six axes d'intervention, en lien avec la mission de l'entreprise, ainsi que par les objectifs de la politique de développement durable de l'entreprise. Un organe dédié, le comité de développement durable, redevable devant le conseil d'administration de l'entreprise, est chargé de l'élaboration des plans d'action de développement durable, du suivi de l'application de ces actions et de la reddition de comptes quant aux résultats obtenus.

Les plans d'action de développement durable sont déterminés en alignement avec la planification stratégique globale de l'organisation. Les actions de développement durable sont choisies en prenant en compte les capacités en ressources financières et humaines de l'organisation mais aussi en saisissant des opportunités dans les opérations courantes telles que des rénovations ou de nouveaux investissements dans

les bâtiments. Le processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité au niveau de la CF2R comprend également la diffusion de la politique de développement durable, ainsi que des activités réalisées dans ce domaine, afin que les parties prenantes internes et externes de l'organisation en soient informées.

Tous ces éléments intervenant dans l'élaboration de la stratégie de durabilité de l'organisation peuvent être schématisés comme suit :

Figure 4.3.
Composantes du processus de l'élaboration de la stratégie de durabilité de la CF2R



4.1.3. Résultats descriptifs du processus de mise en application de la stratégie de durabilité

Après les résultats décrivant le processus par lequel l'entreprise étudiée élabore sa stratégie de durabilité, voyons maintenant le processus par lequel les actions de développement durable élaborées sont appliquées. Les résultats porteront sur les divers types d'actions de durabilité ainsi que les mécanismes d'application de ces actions, et ce, en fonction des informations recueillies auprès des personnes participantes.

4.1.3.1. Les types d'actions de durabilité et leurs résultats

Comme cela a été indiqué dans la sous-section précédente, les actions de durabilité sont planifiées sur une base de trois années, révisées et évaluées annuellement. Elles sont établies autour des six axes d'intervention que sont l'accompagnement des membres, les nouvelles technologies, la préservation de l'environnement, l'épanouissement des employés, le rayonnement coopératif et le positionnement précurseur. Et comme vu également précédemment, c'est le comité de développement durable, piloté par la direction générale, qui définit ces actions. D'après les données récoltées, on peut voir dans le tableau ci-dessous, des exemples de types d'actions de durabilité qui sont définis, sans être exhaustif (document CF2R):

Tableau 4.4.
Types d'actions de durabilité de la CF2R

Domaines d'intervention	Actions
Accompagnement des membres	Mettre à jour les éléments du développement durable du site Internet de la Coopérative.
Nouvelles technologies	Évaluer la pertinence d'offrir le service de résomation (alternative écologique à la crémation) et/ou l'aquamation (procédé de crémation qui utilise l'eau). Poursuivre les efforts de la mise en œuvre d'outils virtuels en support aux familles.
Préservation de l'environnement	Voir à une gestion responsable de l'énergie. Voir à une gestion responsable de l'eau. Voir à une saine gestion des matières résiduelles. Poursuivre les efforts de réduction à la source.
Épanouissement des employés	Poursuivre les formations auprès des employés. Répertorier les avantages sociaux afin de les utiliser comme indicateurs.
Rayonnement coopératif	Communiquer les réalisations existantes en développement durable.
Positionnement précurseur	Soutenir les activités du comité de développement durable Remplir le tableau de bord des indicateurs de performance en développement durable.

Extrait du document Plan d'action en développement durable (CF2R, 2018)

Comme l'indique le document relatif à la Politique de développement durable de l'entreprise, il y a un objectif de parvenir à une carboneutralité de ses activités de funérailles. Dans cette optique, la Coopérative gère un programme de compensation de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), programme qui selon les données recueillies, constitue un aspect important de ses actions de durabilité. Pour chaque service funéraire, elle compense les GES émis par la disposition du corps et des services associés. Elle compense également les émissions de GES liés aux déplacements des membres dans le cadre d'événements tels que l'Assemblée générale

annuelle, les réunions du conseil d'administration et des comités, et aux déplacements de ses employés dans le cadre de leurs fonctions. Ainsi, en collaboration avec la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) et le réseau des coopératives funéraires du Québec, 11 320 arbres ont été plantés en 2016, soit 1958 à la mémoire de chaque défunt et 9362 pour compenser les émissions de GES liés aux déplacements de véhicules. Les émissions liées aux déplacements des employés sont compensées par l'achat de crédits carbone éducatifs produits par l'entreprise coopérative Forêt d'Arden, qui favorise l'éducation des jeunes du Québec dans la lutte contre les changements climatiques. Au niveau des résultats concrets de la réalisation de ces actions, on peut citer ce qui suit, tiré du Tableau de bord des indicateurs de la CF2R. Ces résultats sont présentés sur la période 2011 à 2016, soit à partir de la mise en place de la politique de développement durable au sein de l'entreprise étudiée.

Tableau 4.5.
Aperçu des résultats issus des actions de durabilité de la CF2R

Domaine d'action	Résultats obtenus
Réduction des émissions de GES (en tonnes de CO ₂)	41,7 en 2011 à 47,4 en 2016
Réduction de la consommation d'énergie (en millions de joules par funérailles)	2890,59 en 2011 à 3249,14 en 2016
Limitation de la pollution des sols (en % de cercueils écologiques vendus)	1,9 en 2011 à 4,1 en 2016
Diminution de la consommation de l'eau (en m ³ par funérailles)	0,17 en 2011 à 2,8 en 2016
Développement des personnes (en % d'heures de formation versus travail)	1 en 2011 à 3,8 en 2016
Total des sommes versées à la communauté (en \$)	21 500 en 2011 à 50 000 en 2016
Nombre d'organismes touchés par les dons	49 en 2011 à 84 en 2016

Au regard de ces résultats au niveau des sphères sociales et écologiques, il apparaît que les actions de durabilité réalisées par l'entreprise ont apporté des fruits. On doit préciser, au niveau de la réduction des GES, que les tonnes de CO2 représentent les émissions totales et non des économies. Toutefois, les chiffres en tonnes sur cinq ans (41,7 en 2011 à 47,4 en 2016) représentent une amélioration, considérant que les émissions de GES liées aux activités de funérailles ont augmenté beaucoup moins rapidement que le volume de funérailles traitées dans le même intervalle de temps. En effet, le nombre des funérailles est passé de 1402 à 1958, pour une croissance de 39% sur la période considérée, alors que les émissions de GES n'ont augmenté que de 14%.

À cela s'ajoutent l'accréditation ICI ON RECYCLE, niveau 2, qu'elle a obtenu pour trois de ses centres et les prix, aux niveaux local, régional et national, en reconnaissance de ses actions en développement durable (document de présentation de la CF2R).

4.1.3.2. Les mécanismes relatifs à la mise en application des actions de durabilité

Selon les informations recueillies, la mise en application des actions de durabilité touche l'entreprise dans son ensemble, au niveau des différents départements d'activité et donc les personnes en poste de travail. Elle fait intervenir deux types de mécanismes : un premier type à caractère formel et un deuxième type plus informel.

Des mécanismes formels. Les données récoltées font ressortir à ce niveau des outils administratifs, de formation et de communication. Ils se composent des éléments suivants :

- une définition rigoureuse des responsabilités des personnes en charge de l'application des activités de développement durable : pour chaque action

planifiée, la personne qui est responsable de son application est désignée. L'application se fait en cascade, à partir des responsables des départements, aux chefs d'équipe pour descendre dans les équipes directement sur le terrain;

- des outils administratifs : procédures et protocoles administratifs indiquant comment le travail doit être fait, selon les différents postes. Comme l'indique une personne rencontrée (participant n° 7) « c'est une directive qu'on a partout de récupérer tout ce qu'on peut ». Les actions et les gestes de développement durable sont intégrés directement dans le poste de travail et font partie des tâches à accomplir. La responsabilité d'effectuer ces tâches est, dès lors, liée au poste de travail et appartient à la personne qui l'occupe. Concernant les partenaires externes comme les traiteurs et les fleuristes, des demandes sont précisées dans les appels d'offres pour qu'ils intègrent des produits équitables et recyclables dans leurs services;
- de la formation offerte directement au personnel. Par exemple, lors de l'implantation de la gestion des matières résiduelles, des séances de trois heures de formation sont réalisées pour tout le personnel concerné, sur les actions de tri à poser, sur ce qui est recyclable et ce qui ne l'est pas;
- des outils de travail pour faciliter la tâche à accomplir : tels que les îlots de tri, des bacs de recyclage, de déchets, pour la gestion des matières résiduelles;
- des moyens de communication pour sensibiliser les parties prenantes à l'orientation de développement durable de l'entreprise et d'y contribuer. Il s'agit : des affichages dans les centres pour indiquer les îlots de tri aux clients présents lors des événements de funérailles, un tableau expliquant l'impact environnemental de chacun des forfaits funéraires offerts par l'entreprise, en termes de nombre d'arbres plantés pour compenser les émissions de gaz à effet de serre qui y sont reliées, afin de conscientiser les membres et les clients

sur les conséquences de leurs choix, tout en valorisant l'importance des rituels funéraires significatifs;

- des réunions d'équipe pour transmettre et partager les informations nécessaires ainsi que pour faire le suivi sur la réalisation des actions de développement durable au sein de l'entreprise.

Des mécanismes à caractère plus informel. Selon les informations recueillies, la mise en application des plans d'action et la réalisation des objectifs de développement durable au niveau de l'entreprise font intervenir aussi une implication des parties prenantes, avec des aspects liés à de l'adaptation et aux interactions entre les personnes impliquées dans ce processus. Les données récoltées font apparaître les mécanismes suivants :

- de l'adaptation à de nouvelles manières de faire, amenant à changer les façons de faire pour acquérir de nouvelles habitudes. Par exemple dans le cadre de la certification Ici on recycle que l'entreprise a implantée dans certains centres de services, le changement d'habitude a consisté à défaire les boîtes, à mettre de côté les emballages, à trier les différentes matières. Voici ce que disent des personnes rencontrées à ce propos.

« C'est une habitude qu'on a à développer, qu'on faisait pas avant parce que le contexte n'était pas comme ça » (participant n° 7).

« [...] c'est comme un apprentissage, c'est un peu comme l'ordinateur, on n'est pas né avec ça mais on a appris sur le tas assez rapidement, tout dépendamment de la motivation de chacun » (participant n° 2).

On peut arriver avec bien de directives mais si finalement les employés n'y croient pas, ça peut être fait mais est-ce que ça sera fait toujours puis est ce que ça deviendra une lourdeur plus que de dire on s'implique, puis on s'engage justement comme collectivité,

comme regroupement d'employés. Je pense qu'à un moment donné, on les voit plus les efforts qu'on fournit ou les habitudes qu'on a finalement défait pour s'en créer d'autres en lien avec ça. [...]. Puis de se dire que je fais ça pas seulement parce qu'on me l'a demandé de le faire puis que je vois ça comme une lourdeur finalement, mais de pouvoir finalement se dire, oui, on le fait comme ça maintenant, on va avoir besoin de se réhabituer là, il y a nécessairement de l'adaptation qui vient avec tout ça. [...]. Je sentais moins de résistance si les gens finissent par comprendre finalement pourquoi on le fait (participant n° 18).

- une implication des parties prenantes, animée par la perception que l'orientation envers la durabilité est importante pour l'entreprise et que les décideurs mettent les moyens (îlots de récupération, budget par exemple) et posent des actions pour concrétiser cette importance. D'où des initiatives de la part des parties prenantes internes et externes, pour contribuer à la réalisation des actions et objectifs de développement durable de l'organisation : initiatives dans l'utilisation du papier de bureau, du plastique, dans la récupération et le recyclage de matériels dans le laboratoire de thanatologie tels que les stimulateurs cardiaques, les prothèses auditives des personnes décédées. Voici que disent des personnes rencontrées :

Je sais que les Deux Rives ont toujours eu un mouvement assez attentionné pour ce qui est environnement, le social, le côté économique, la réutilisation et autres. [...]. C'est l'image qu'ils ont voulu dégager et c'est le message qu'ils transmettent. [...]. Nous tous les projets qu'ils nous apportent, on est enclins. [...]. On ne peut qu'appuyer le mouvement, embarquer dans leurs projets quand ils nous demandent notre participation (participant n° 16).

[...] si la direction a cette envie de s'embarquer là-dedans puis de fournir les efforts et les finances aussi [...], moi comme individu seul, pourquoi j'embarquerais pas. [...]. J'ai la chance d'avoir une remorque qui finalement est en avant, une locomotive, on a juste à s'accrocher après (participant n° 18).

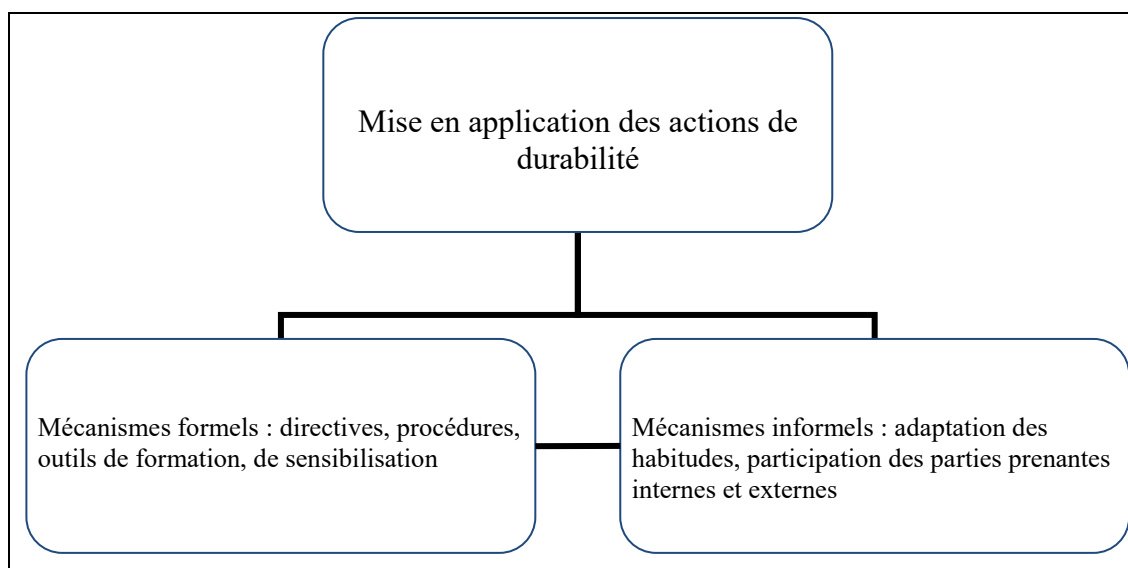
L'employeur c'est le premier train, c'est le train du chef de file. En arrière c'est les wagons; les wagons c'est chacun des départements. [...]. Mais chaque département embarque et c'est positif; on avance, on recule pas. Ça c'est la direction générale, c'est eux autres qui nous sensibilisent en premier puis quand on voit qu'ils favorisent fortement la mobilisation pour ça, ben, en nous mobilisant chacun de nous autres, on embarque dans le train. Le train, il n'arrête pas, il avance tout le temps. Il n'avance pas à 120 km/h mais il avance. Au début peut-être 10 km/h puis 20, 30, 40; là on conduit avec la cadence (participant n° 7).

4.1.3.3. Récapitulatif des résultats descriptifs relatifs au processus de mise en application de la stratégie de durabilité

Selon les données récoltées, le processus de mise en œuvre des plans d'action de développement durable élaborés fait intervenir deux types de mécanismes. Un premier type à caractère formel se compose d'instruments administratifs tels qu'une définition rigoureuse des responsabilités au niveau de l'application des actions, des directives et procédures, ou encore de la formation, afin d'inciter et d'outiller les personnes concernées, dans leur participation à la réalisation des objectifs de durabilité de l'organisation. Un deuxième type de mécanismes à caractère plus informel, se situant dans les interactions entre les personnes impliquées, ainsi que la mobilisation spontanée des parties prenantes en lien avec l'engagement manifesté de l'entreprise envers la durabilité. On peut représenter ce processus par la figure ci-dessous :

Figure 4.4.

Composantes du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité de la CF2R



En conclusion de cette sous-partie et selon les résultats présentés précédemment, le développement et l'adoption d'une stratégie de durabilité, telle qu'étudiée dans l'entreprise participante comportent des activités liées à l'élaboration et à la mise en application d'actions de développement durable. Ce processus, tel qu'étudié dans cette recherche, fait intervenir une structure administrative, des ressources financières et humaines, des responsabilités, dédiées à l'élaboration et la mise en œuvre des actions de durabilité. Il comporte également, tel qu'exposé plus haut, divers mécanismes en appui aux activités de l'élaboration et de la mise en œuvre : communication, formation, participation des parties prenantes.

4.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ANALYTIQUES DU PROCESSUS DE FORMATION D'UNE STRATÉGIE DE DURABILITÉ DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE

Dans cette sous-partie seront présentés les résultats de l'analyse approfondie des données recueillies, dont l'analyse descriptive a été faite dans la sous-partie

précédente. L'objectif final ici est de générer un modèle conceptuel exposant les composantes et caractéristiques du processus de formation de la stratégie de durabilité ainsi que des liens entre elles. Le modèle conceptuel ainsi élaboré se veut un instrument pour montrer, expliquer ce qui se passe concrètement dans la formation d'une stratégie de durabilité, à partir de données enracinées dans la pratique d'une entreprise étudiée. Comme cela a été indiqué dans le cadre opératoire, la théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967; Glaser, 1978; Corbin et Strauss, 2008, 2015; Locke, 2001; Charmaz, 2014) a été utilisée pour cette analyse.

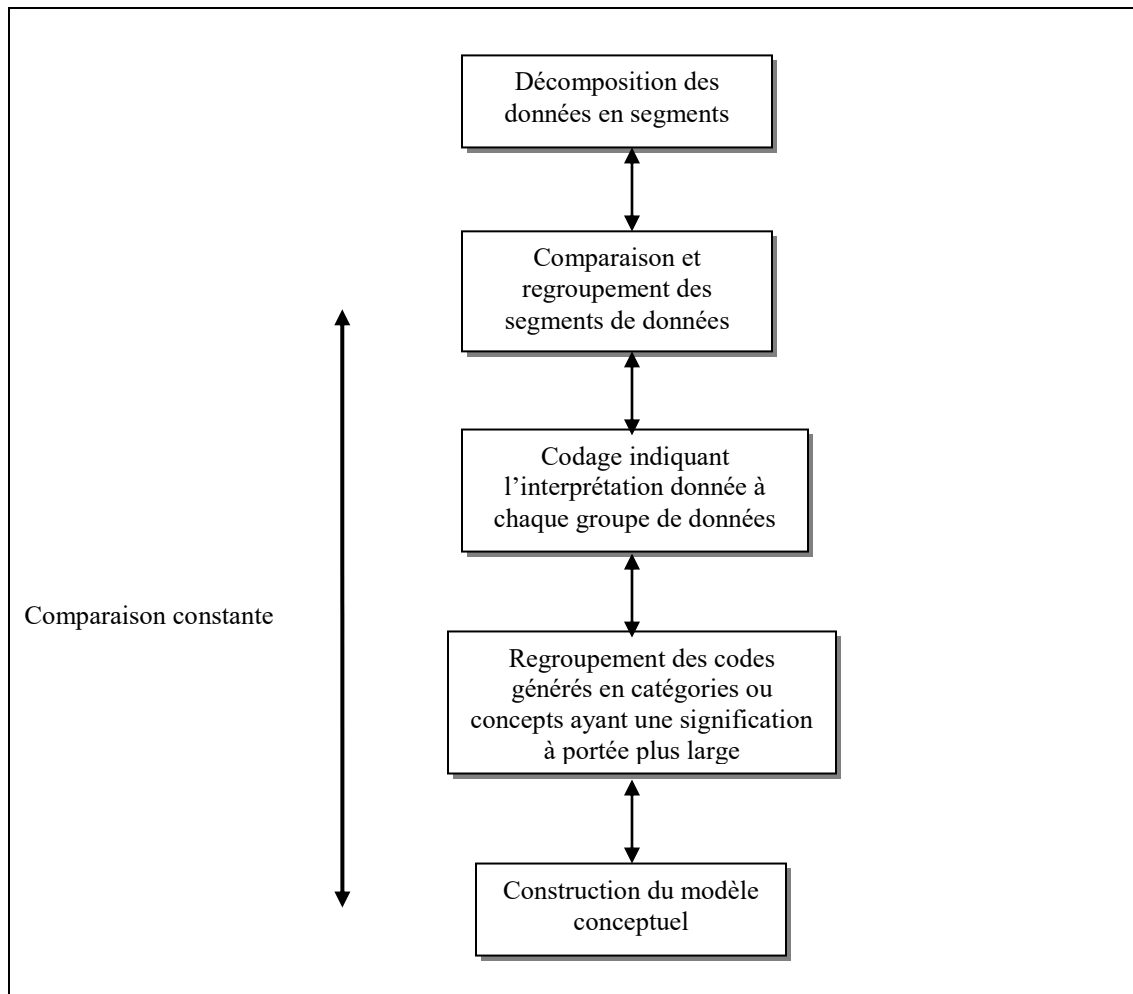
La démarche effective de l'analyse menée pour aboutir à l'élaboration du modèle conceptuel sera décrite dans un premier temps afin de relater le cheminement ayant mené à développer des concepts et catégories à partir des données collectées. Le terme concept développé est utilisé dans cette recherche pour définir les composantes et caractéristiques du processus de formation de la stratégie de durabilité tel qu'étudié. Il sera procédé dans un deuxième temps à la présentation explicative des différentes parties du modèle conceptuel et des liens qui les unissent. À ce niveau, et lorsque cela s'avère pertinent, on fera appel à divers concepts et théories existants dans la littérature reliée aux domaines touchés, afin d'élargir la réflexion concernant le phénomène étudié, d'enrichir la robustesse des concepts développés et d'établir une contribution aux théories existantes. En même temps, les découvertes réalisées par la recherche seront confrontées à la littérature concernée, dans une comparaison entre théories existantes et résultats de la recherche.

4.2.1. La démarche d'analyse effectuée et de construction des éléments composant le modèle conceptuel généré

Il s'agit de montrer la rigueur du travail d'analyse des données et de l'interprétation qui en est faite à travers le développement de catégories conceptuelles. En se basant sur la théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967; Glaser, 1978; Corbin et Strauss, 2008, 2015; Locke, 2001; Charmaz, 2014), la démarche d'analyse utilisée s'est effectuée en diverses phases : décomposition des données retranscrites, comparaison

de segments de données décomposées, regroupements de ces segments de données présentant des similarités autour de codes exprimant la signification dégagée de ces données, rassemblement des codes autour de concepts recélant un sens plus large ou un niveau d'abstraction plus élevé du phénomène étudié, construction du modèle conceptuel réunissant les concepts générés et les liens entre eux. Ces diverses phases telles qu'exécutées dans la réalisation de la recherche selon la théorisation enracinée (Corbin et Strauss, 2008, 2015; Locke, 2001; Charmaz, 2014), peuvent être représentées par le schéma ci-dessous :

Figure 4.5.
Déroulement réel des étapes de l'analyse



Adapté de Corbin et Strauss (2008, 2015)

Avant de procéder à la présentation de ces diverses étapes menant à l'élaboration du modèle conceptuel, il convient d'abord de préciser le point d'ancrage de l'analyse par la théorisation enracinée. En d'autres termes, il est nécessaire avant tout, de clarifier autour de quels éléments s'est fait le travail de codage.

Il faut remarquer que le processus de formation de la stratégie de durabilité tel qu'étudié dans l'entreprise participante fait intervenir divers éléments. Au regard de l'analyse descriptive relatée dans la première sous-partie, ces éléments comprennent une diversité d'activités (planification, communication des actions de durabilité par exemple), une diversité d'acteurs et groupes d'acteurs intervenant dans le processus de formation, avec des rôles différents en fonction de leurs fonctions par rapport à l'entreprise (comité de développement durable, direction, employés non cadres par exemple mais aussi les clients membres ou encore l'organisation de support dans ce domaine). Également, le processus de formation s'échelonne dans le temps, faisant référence à des événements qui se sont déroulés dans le passé (adoption de la politique de développement durable par exemple en 2010) et continuent à avoir lieu dans le présent (amendement de la politique, plans d'action en 2018 par exemple). Cette constatation rejoint ce que dit Langley (1997) sur l'étude des processus stratégiques. Dans cette optique, Langley (1997) remarque la multiplicité des niveaux d'analyse, ainsi que le fait de combiner des données rétrospectives avec des données courantes, deux éléments qui apportent de la complexité dans de telles études.

C'est la question de recherche qui a déterminé le point d'ancrage autour duquel le travail de conceptualisation a été construit, soit de comprendre comment les stratégies de durabilité se forment concrètement dans les entreprises engagées. Ayant aussi défini la stratégie de durabilité dans le cadre de la recherche comme l'action de l'engagement de l'entreprise envers le développement durable, comprendre comment les stratégies de durabilité se forment concrètement dans les entreprises engagées signifie de comprendre comment l'engagement envers la durabilité s'exprime dans ces entreprises ainsi que le processus par lequel cet engagement se traduit en actions

concrètes et gestes au quotidien. Le travail de conceptualisation s'est donc effectué autour de ces deux éléments relatifs à la question investiguée, que sont l'engagement pour la durabilité et le processus de concrétisation en actions de cet engagement.

L'analyse descriptive exposée dans la première sous-partie s'est attachée à présenter les éléments intervenant dans le processus de formation de la stratégie de durabilité dans l'entreprise étudiée, sans aucune interprétation. En effet, ce qui était visé, c'est de relater la situation, telle qu'étudiée dans l'entreprise participante, sans chercher à élaborer une explication ou à en tirer une signification.

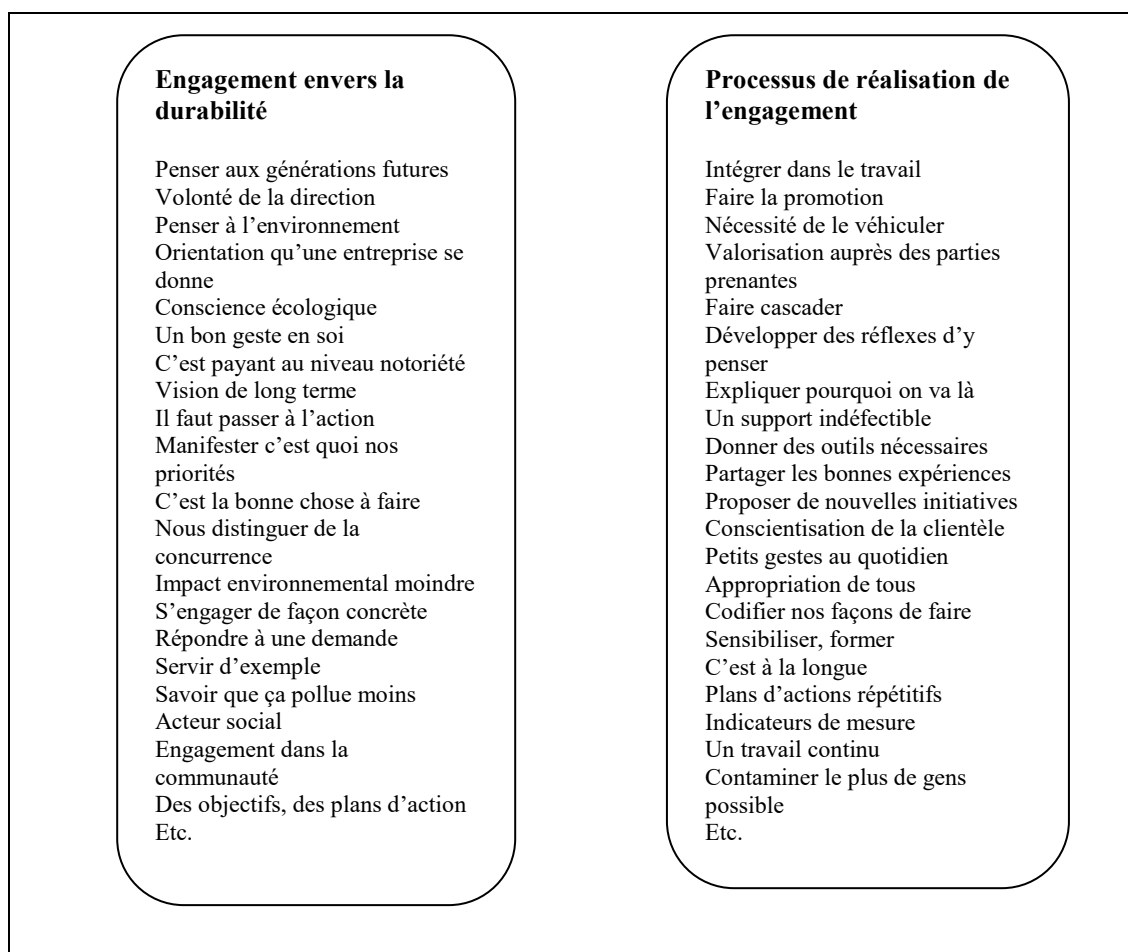
Dans la sous-partie présente consacrée à exposer les résultats de l'analyse par la théorisation enracinée, aboutissant à l'élaboration d'un modèle conceptuel, la portée de la compréhension du phénomène étudié va au-delà de la seule description. En effet, comme l'indique la littérature sur la théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967; Glaser, 1978; Corbin et Strauss, 2008, 2015; Locke, 2001; Charmaz, 2014), ce qui est visé, c'est de rehausser le niveau de compréhension du phénomène étudié à travers le développement de concepts théoriques ayant un certain degré d'abstraction, tout en étant enracinés dans les données récoltées dans le milieu pratique de la réalisation de la recherche. Pousser l'analyse au-delà des détails descriptifs permet de comprendre le phénomène étudié dans ses diverses dimensions. Également, le recours aux concepts théoriques ainsi développés permet de présenter les résultats issus de l'analyse de façon à y apporter une compréhension d'ensemble. Suite à ces remarques préalables, voyons plus en détails le déroulement des diverses étapes de l'analyse par la théorisation enracinée menant au modèle conceptuel élaboré pour comprendre ce qui se passe dans le processus de formation de stratégies de durabilité dans les entreprises engagées. Ces phases sont, comme indiqué plus haut et toujours selon les auteurs de la théorisation enracinée (Corbin et Strauss, 2008, 2015; Locke, 2001; Charmaz, 2014) : la décomposition des données en segments, la comparaison et le regroupement de ces segments de données, le codage ou l'interprétation du sens

conféré aux données, le raffinement du codage par la génération de catégories ou concepts à portée plus large, l'élaboration du modèle par l'établissement de relations entre les concepts générés. Les activités de décomposition, de regroupement, de comparaison et de codage des données ont toutes été réalisées manuellement.

Décomposition des données en segments. Rappelons que le travail de conceptualisation consiste à caractériser les éléments constitutifs de l'engagement pour la durabilité ainsi que du processus par lequel cet engagement est traduit en stratégies, actions concrètes et gestes au quotidien dans l'organisation étudiée. Tout le travail de l'analyse par la théorisation enracinée s'est donc effectué autour de ces deux éléments qui sont l'engagement pour la durabilité et le processus de concrétisation en actions de cet engagement. Voici comment s'est effectué le travail de décomposition des données. À partir des données brutes des entrevues retranscrites et de la documentation consultée, on a extrait des mots, expressions ou ensemble de mots applicables à chacune de ces deux éléments relatifs au phénomène investigué. Ainsi ont été extraits 100 fragments relatifs à l'engagement pour la durabilité et 315 relativement au processus. Un aperçu de cette opération est présenté ci-dessous : il s'agit de quelques exemples de segments directement extraits des données brutes retranscrites, applicables à l'engagement pour la durabilité d'une part et au processus de réalisation de cet engagement, d'autre part.

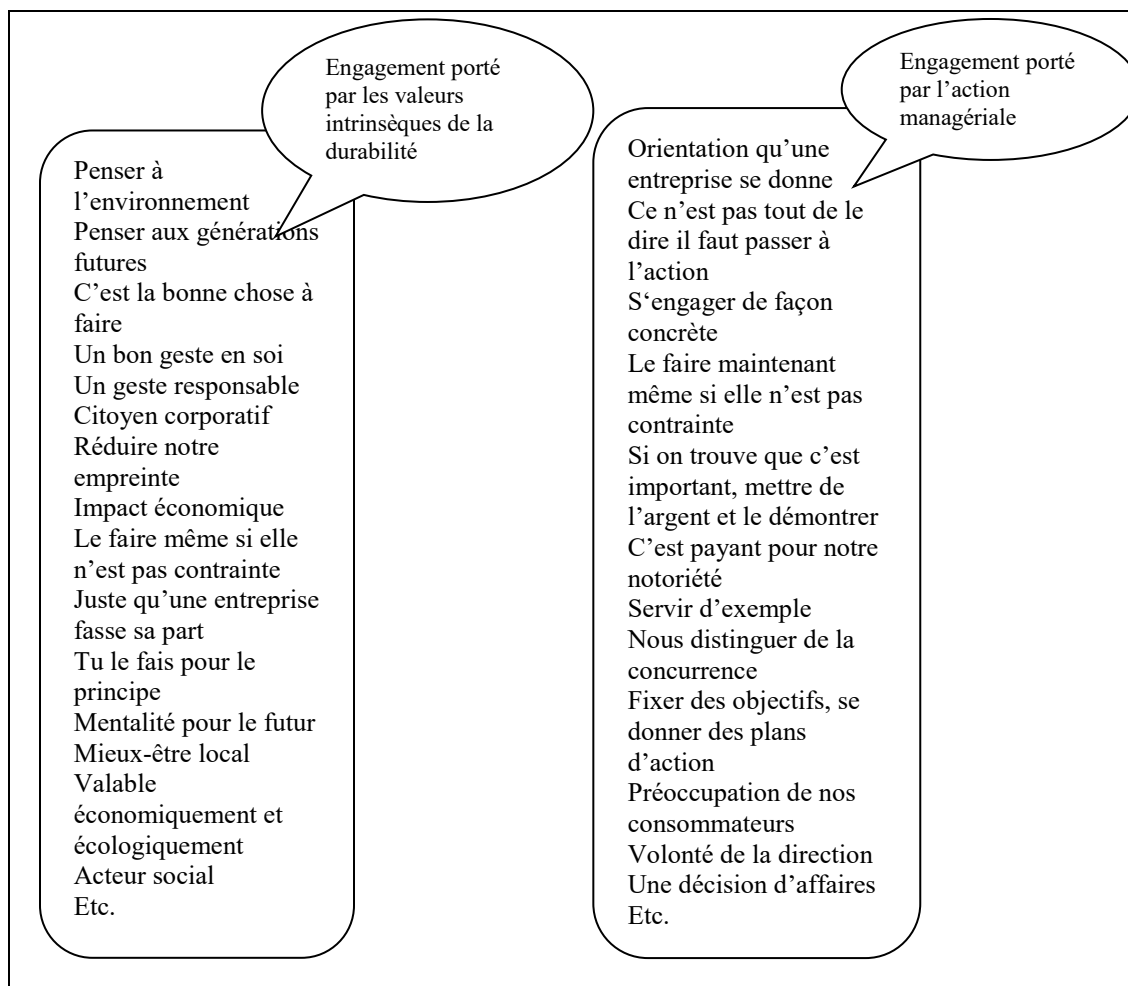
Figure 4.6.

Exemples tirés des données brutes relativement à l'engagement et au processus



Comparaison des segments de données et codage. D'après ce qu'en dit Locke (2001), il s'agit ici d'attribuer une signification sous forme de nom ou thème aux fragments de données extraits, de les comparer et de les regrouper selon leurs similarités autour du nom ou thème donné. Cette opération constitue un travail d'interprétation de ce que veulent dire ces données. En attribuant une nomination aux divers segments de données, on en dégage un sens, une signification des grandes tendances contenues dans ces données. Cette nomination constitue un code ou concept. Un aperçu de cette opération telle que réalisée dans cette recherche est présenté ci-dessous :

Figure 4.7.
 Comparaison et codage relatifs à l'engagement pour la durabilité

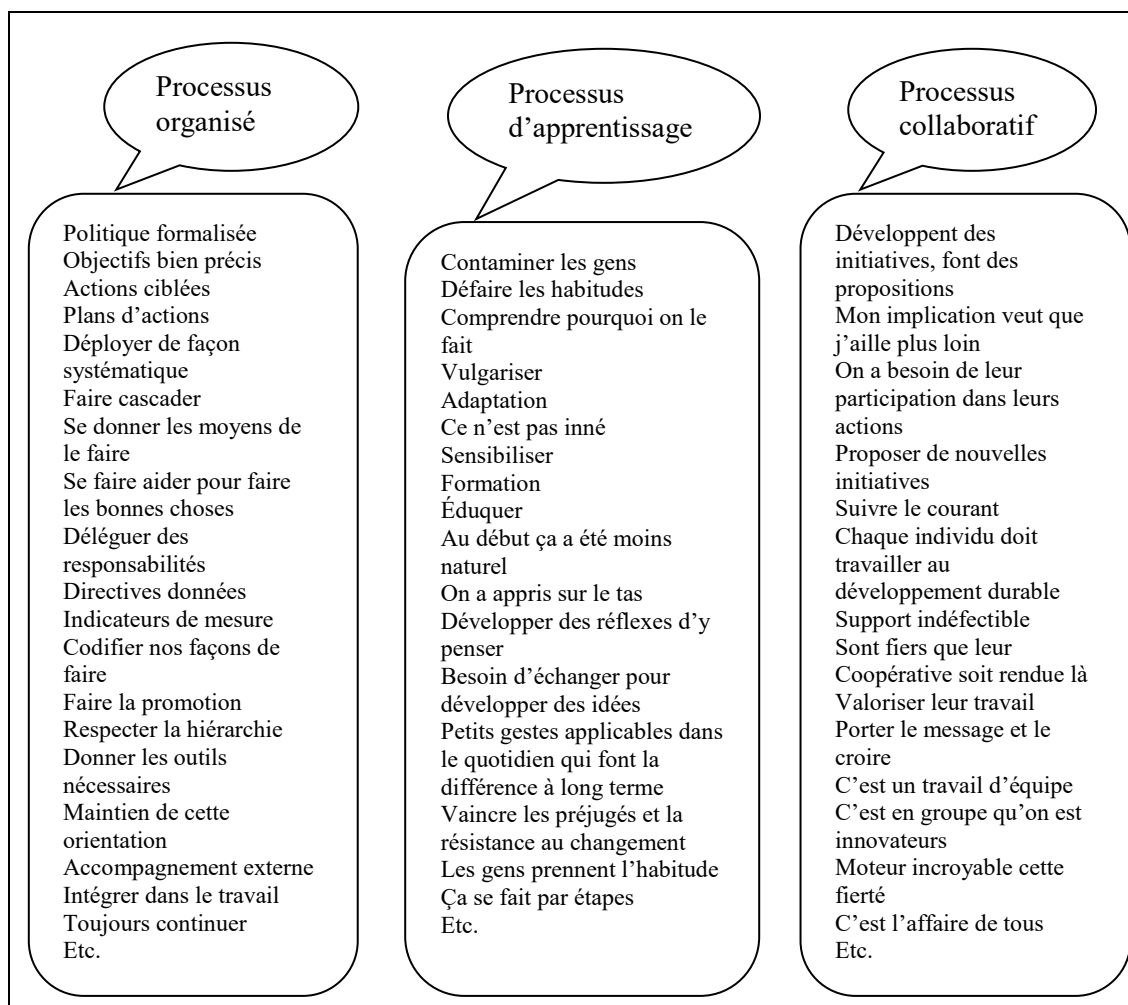


L'opération de codage a fait ressortir deux codes ou concepts pour caractériser l'engagement de l'entreprise étudiée envers la durabilité. Ces deux concepts sont exprimés dans les deux bulles rattachées aux contenus présentés dans les deux figures rectangles. Ainsi, à partir de mots, expressions de mots, reliés aux données relatives à l'engagement pour la durabilité, il en ressort deux concepts dénommés comme un engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité d'un côté, et un engagement porté par l'action managériale de l'autre côté. Voyons ce qu'il en est

pour le processus de réalisation de l'engagement dont un aperçu du travail de codage est présenté dans la figure ci-dessous :

Figure 4.8.

Comparaison et codage relatifs au processus de réalisation de l'engagement pour la durabilité



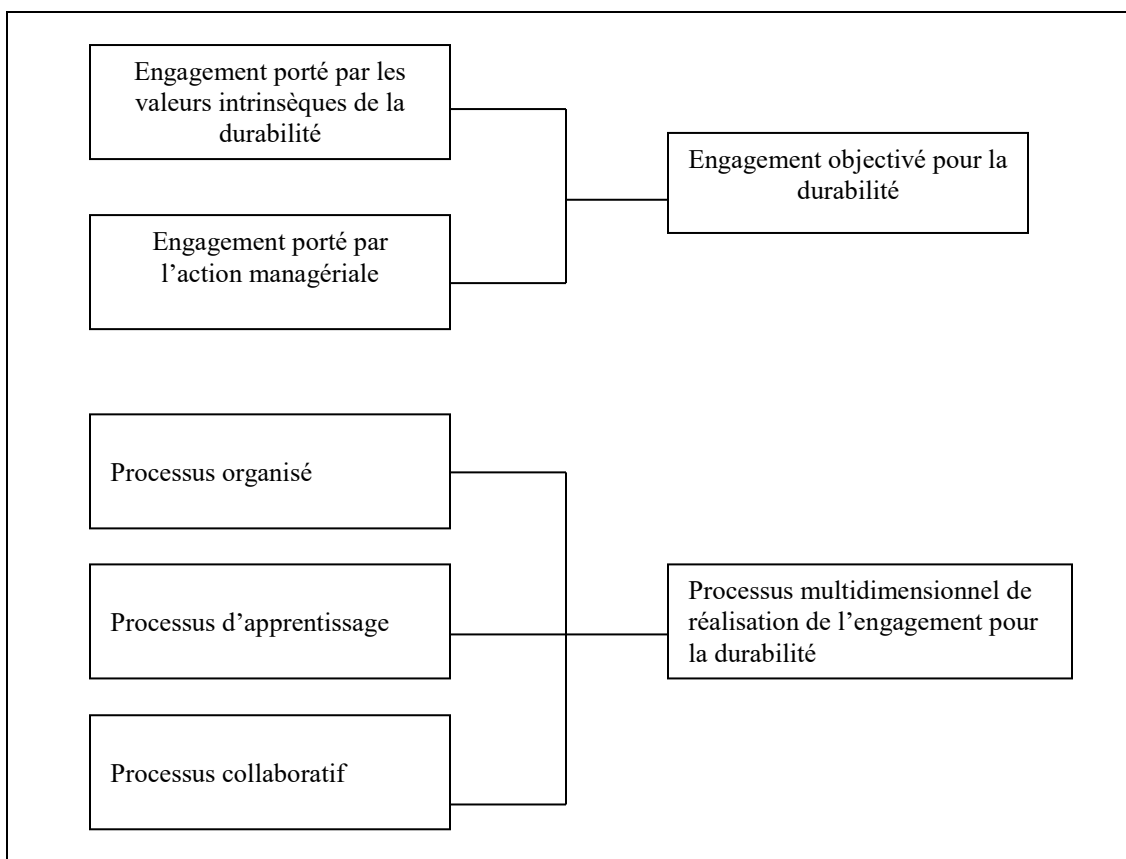
L'opération de codage a fait émerger trois codes ou concepts (indiqués dans les trois bulles) pour caractériser le processus de réalisation de l'engagement pour la

durabilité : un processus organisé, un processus collaboratif et un processus d'apprentissage.

Raffinement du codage et développement de catégories. L'opération ici est de proposer une interprétation plus générale, englobant les codes générés respectivement pour chacune des deux éléments relatifs à la question investiguée. Ceci a consisté à caractériser dans leur ensemble, chacun de ces éléments que sont l'engagement pour la durabilité et le processus de concrétisation de cet engagement. Les résultats de cette opération sont exposés dans la figure ci-dessous :

Figure 4.9.

Concepts et catégories relatifs à l'engagement pour la durabilité et au processus de réalisation de cet engagement



À partir des codes émergés de l'analyse et de l'interprétation des données, on a développé une catégorie conceptuelle pour chacune des variables : un engagement objectif et un processus multidimensionnel de réalisation de l'engagement pour la durabilité. Chacune de ces catégories se veut une signification plus globale de ce qui la caractérise, une signification plus globale de la tendance dégagée des données

En récapitulatif à la démarche de l'analyse par la théorisation enracinée, le travail effectué a abouti à l'émergence de cinq codes et de deux catégories conceptuelles. Ce travail s'est effectué en deux étapes successives. En faisant référence à l'activité de codage dans la théorisation enracinée selon Charmaz (2014), on peut voir la première étape comme un codage initial qui, dans cette recherche, a fait émerger cinq concepts des données brutes transcrites. Par la suite, la deuxième étape, que l'on peut désigner comme un codage centralisé (focused coding) selon Charmaz (2014), a abouti au regroupement de ces cinq codes initiaux, en deux catégories pour désigner les caractéristiques de chacun des deux éléments définis pour étudier et comprendre le phénomène de formation de stratégies de durabilité. Le tableau ci-dessous résume la liste de ces codes et catégories développés directement à partir de l'analyse des données brutes recueillies.

Tableau 4.6.
Synthèse des codes et des catégories, émergés de l'analyse

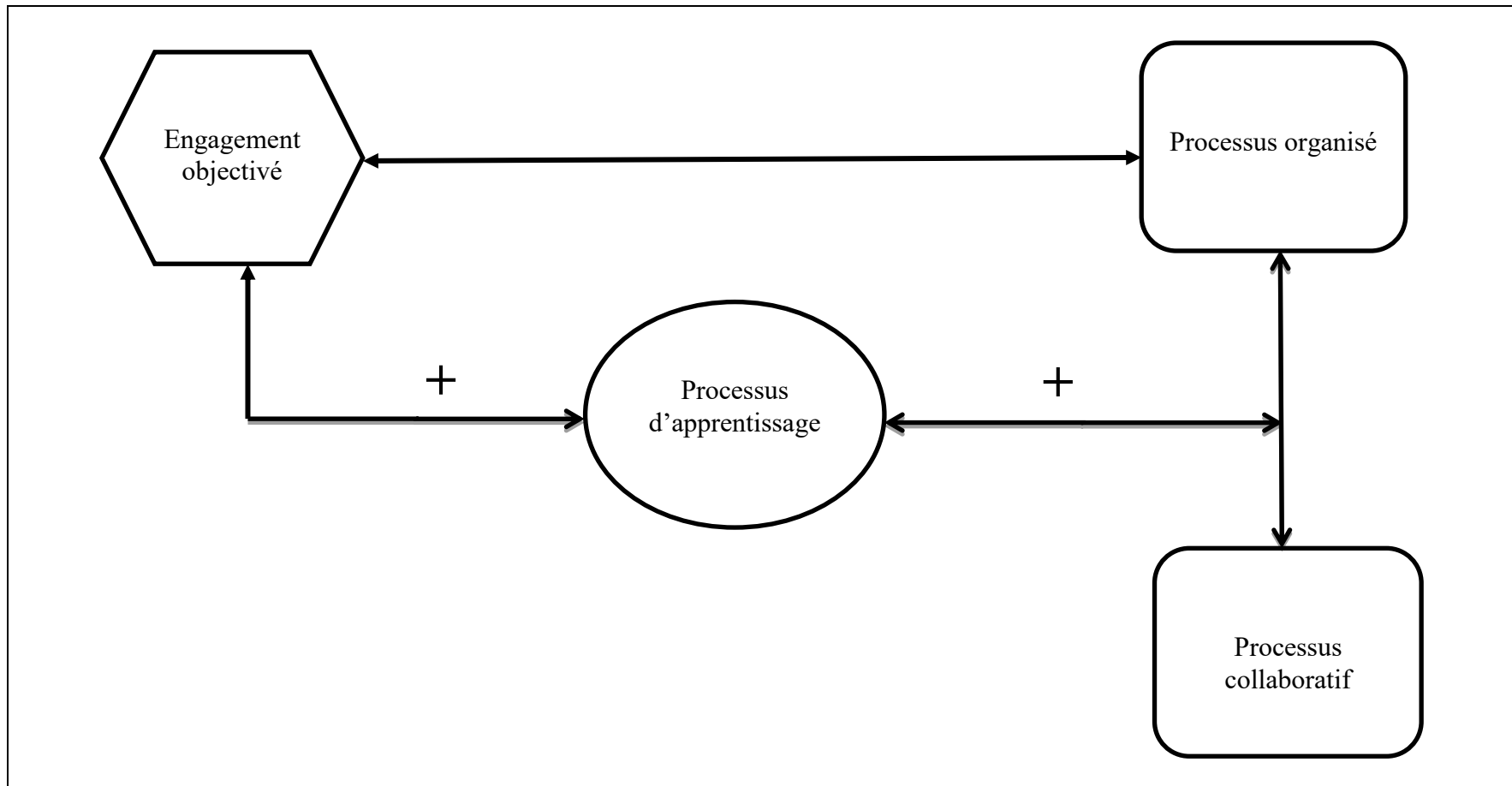
Codes	Catégories
Engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité Engagement porté par l'action managériale Processus organisé Processus d'apprentissage Processus collaboratif	Engagement objectif Processus multidimensionnel de réalisation de l'engagement objectif

Chacun de ces concepts développés par l'analyse sera défini en détail dans le paragraphe suivant. Cependant, à partir de ces concepts développés, on peut d'ores et déjà voir le processus de formation de stratégies de durabilité comme un processus multidimensionnel d'objectivation et de réalisation de l'engagement pour la durabilité de l'entreprise. Ainsi, c'est un processus composé de deux piliers. L'objectivation de l'engagement pour la durabilité, qui en est le premier pilier, est déclinée sous une double forme. L'engagement objectivé est donc exprimé par les valeurs intrinsèques de la durabilité d'une part, et par l'action managériale de l'autre part. Le second pilier du processus, consistant en la réalisation de l'engagement objectivé, se présente sous trois dimensions : une dimension organisée, une dimension de collaboration et une dimension d'apprentissage.

Comme cela a été indiqué à l'entrée de cette deuxième sous-partie consacrée à l'analyse des données par la théorisation enracinée, l'objectif final est de proposer un modèle conceptuel permettant de comprendre le processus de formation de stratégies de durabilité, à partir de l'expérience concrète d'une entreprise. Avec les concepts développés et présentés plus haut, on peut dès maintenant, donner une forme à ce modèle, représentant le processus d'objectivation et de réalisation de l'engagement pour la durabilité de l'entreprise. Ce modèle conceptuel se compose des éléments caractéristiques du processus ainsi que des liens entre ces éléments. Il est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 4.10.

Processus multidimensionnel d'objectivation et de réalisation de l'engagement pour la durabilité



Modèle conceptuel proposé par la recherche (Akitani, 2019)

Avant de passer à la présentation des éléments constitutifs du modèle conceptuel proposé, disons quelques mots concernant la place et la forme de chacune de ces composantes. L'engagement objectivé constitue le premier élément de ce modèle, d'où sa forme unique. En effet, pour qu'il y ait élaboration et mise en œuvre de stratégies de durabilité, il faut une intention, une volonté au départ d'agir dans cette direction; il faut un engagement pour la durabilité. Par ailleurs, comme nous le verrons dans la section suivante, l'engagement pour la durabilité ne se limite pas à sa seule expression mais s'inscrit dans une optique de réalisation, de concrétisation. C'est cette caractéristique de mise en forme concrète que nous avons traduit par l'appellation d'« objectivé ». Comme nous le verrons aussi dans la suite, l'objectivation ou la mise en forme de l'engagement pour la durabilité présente deux aspects. Une fois objectivé, l'engagement pour la durabilité va être mis en œuvre et appliqué, à travers un processus organisé (deuxième élément du modèle) requérant la collaboration des parties prenantes (troisième élément du modèle). Ces deux dernières composantes du modèle sont présentées sous la même forme pour signifier qu'elles sont consécutives à l'engagement objectivé. Le quatrième élément du modèle, désigné comme un processus d'apprentissage, présente quant à lui, une position charnière dans le modèle : il est à la fois consécutif et préalable à l'engagement objectivé. La forme unique qui lui est attribué dénote sa position pivot dans le modèle. Comme cela sera développé dans le paragraphe suivant, le processus d'apprentissage est consécutif à l'engagement objectivé, au même titre que les deux précédents, dans la mesure où il contribue à la réalisation de l'orientation de l'organisation vers la durabilité (apprentissage de nouvelles habitudes de travail par exemple). Par ailleurs, il est préalable à l'engagement objectivé dans la mesure où la conscientisation, l'ouverture aux considérations de la durabilité favorisent le développement et le maintien de l'engagement. Les deux signes + de chaque côté de ce quatrième élément du modèle indiquent précisément ce rôle de facilitateur au sein de tout le processus, soit de renforcement de l'engagement pour la durabilité et de support à la mise en application des actions ciblées de durabilité. Enfin, il faut noter que les flèches sont toutes à double sens, afin de souligner les interrelations entre les quatre composantes de ce modèle.

4.2.2. Présentation des composantes du modèle conceptuel

On trouvera dans ce paragraphe une présentation détaillée des différentes composantes du modèle conceptuel relaté plus haut. Des précisions seront apportées sur leur désignation ainsi que sur leurs caractéristiques respectives et les relations existantes entre ces composantes. Il sera fait appel aussi à la littérature existante et relative aux domaines concernés afin d'élargir la compréhension du phénomène étudié.

4.2.2.1. *Un engagement objectif*

Le processus modélisé pour comprendre comment les stratégies de durabilité se forment concrètement dans les entreprises engagées, débute par cette première phase d'objectivation de l'engagement pour la durabilité. Cet engagement traduit l'intention d'une volonté de la part de l'entreprise étudiée, d'agir sur les impacts économique, social et écologique de ses activités. L'expression d'un tel engagement constitue à la fois le premier pas et la raison d'être du processus étudié. C'est parce que l'entreprise s'engage vers le développement durable et exprime cet engagement que le processus existe et acquiert une dynamique. C'est, compte tenu de cet engagement pour la durabilité que des actions sont prises par l'entreprise, afin de minimiser les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement écologique en même temps que de maximiser lesdits impacts dans les sphères économique et sociale où elle intervient.

Ainsi, dans l'entreprise étudiée, l'intention d'agir en matière de développement durable ne se limite pas à sa seule expression. Au regard des informations recueillies, l'engagement pour la durabilité est exprimé, avec la volonté de lui donner une forme concrète, d'en faire une réalité et de le concrétiser à travers des réalisations d'actions. C'est cette action révélée par l'analyse des données, d'exprimer, de rendre concret cet engagement, de l'ancrer dans la réalité de l'organisation et de lui donner une forme, qui a été désignée par le terme d'objectivation. L'engagement objectivé désigne donc l'action,

au niveau de l'entreprise, de donner une forme, une réalité concrète à son intention d'agir en matière de développement durable.

La détermination d'un engagement objectivé pour la durabilité de la part de l'entreprise étudiée, s'est faite suivant différentes activités.

Une première activité a été l'étude du cycle de vie sur la demande de la Fédération des Coopératives Funéraires du Québec (FCFQ), afin d'évaluer les impacts potentiels des différents modes de disposition d'une dépouille sur l'environnement écologique. Comme l'indique le document consulté (Analyse du cycle de vie : disposition d'une dépouille, 2011), l'objectif de l'étude est d'« explorer la comparaison des différentes méthodes offertes afin de disposer de la dépouille d'un individu dans le contexte québécois et d'établir dans quelle mesure elles impactent l'environnement ». Toujours selon ce document, cette analyse du cycle de vie a été effectuée en vue d'aider la FCFQ à établir sa politique de développement durable. Comme cela a été vu dans l'analyse descriptive, cette politique cadre ou ce modèle de politique de développement durable élaboré par la FCFQ a été le point de départ, « la pierre angulaire » à la formalisation de l'engagement de l'entreprise étudiée, la CF2R, pour la durabilité. Au niveau de l'analyse, ce que montre cette étude du cycle de vie, c'est que l'entreprise étudiée a assis son engagement pour la durabilité sur des connaissances explicites en ce qui concerne les impacts de ses activités funéraires sur l'environnement écologique. Ces connaissances relatives aux différents impacts écologiques selon le mode de disposition de la dépouille d'un individu, permettent à l'entreprise de développer un engagement éclairé et l'amènent à prendre des actions mieux ciblées pour minimiser ces incidences négatives sur l'environnement écologique et sur la santé humaine.

Une deuxième activité sur le chemin de l'objectivation de l'engagement pour la durabilité a été l'adoption, par l'entreprise étudiée, d'une stratégie globale sous forme de politique de développement durable. L'engagement de l'entreprise pour la durabilité, à travers son intention d'agir sur l'impact environnemental, social et économique de ses activités est ainsi formalisé dans cette politique de développement durable. De ce fait, la politique de

développement durable rend explicite l'engagement de l'entreprise pour le développement durable. Elle indique également une direction, une orientation claire, et établit le cadre et les objectifs, pour définir et réaliser les actions de développement durable. Toutefois, comme l'ont montré les données recueillies, la politique de développement durable qui donne une forme explicite à l'engagement de l'entreprise pour la durabilité ne constitue pas un fait isolé qui s'ajoute aux autres aspects de la gestion de l'organisation. En s'alignant sur la stratégie organisationnelle d'ensemble, comme cela a été exposé dans l'analyse descriptive, l'engagement pour la durabilité de l'entreprise, exprimé dans sa politique de développement durable, vise à imprégner l'ensemble des fonctions au sein de l'organisation. À ce propos, voici ce que dit une personne rencontrée :

À moyen ou à long terme, ça ne fera plus de sens d'avoir une politique de développement durable parce que ça devra être une préoccupation transversale dans toutes les politiques qu'on a, la politique de gestion des ressources humaines, la politique d'approvisionnement. Il devra avoir un filtre de développement durable qui va faire en sorte qu'on va intégrer les préoccupations de développement durable dans tout ce qu'on fait. Parce que le développement durable c'est pas une chose qu'on fait en soi, c'est une manière de faire tout ce qu'on fait d'autre à côté (participant n° 9).

Une troisième activité dans le processus d'objectivation de l'engagement pour la durabilité, constatée dans l'entreprise étudiée est la diffusion de cet engagement auprès des parties prenantes et dans le public en général. Comme cela a été montré dans l'analyse descriptive, la mise en forme de l'engagement de l'entreprise pour la durabilité à travers sa politique de développement durable s'accompagne de la publication de cette politique afin que cet engagement soit connu et partagé aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur de l'organisation. L'objectif visé est que les diverses parties prenantes de l'entreprise (employés, clients et membres, fournisseurs, autres partenaires d'affaires) connaissent l'orientation de l'organisation en matière de développement durable ainsi que les actions prises et réalisées dans ce sens, et qu'elles contribuent aux réalisations de ces actions. Pour communiquer et valoriser auprès des parties prenantes tout ce qu'elle fait en

matière de développement durable, l'entreprise étudiée déploie divers moyens de diffusion (bulletins internes, site web, chroniques dans les journaux locaux, productions vidéo, publication dans les rapports annuels). Il s'ajoute à ces moyens de communication et de diffusion, la participation de l'organisation à des concours visant à reconnaître et récompenser les efforts et les initiatives des entreprises en développement durable. À ce niveau, le fait d'avoir gagné plusieurs concours locaux et nationaux en développement durable, non seulement valorise ses actions dans ce domaine mais également renforce sa notoriété et son positionnement précurseur en matière de durabilité au sein de son secteur d'activité.

Dans son expression concrète et dans la forme qui lui est donné, l'analyse des données récoltées est parvenue à faire émerger deux aspects de cet engagement objectivé: un engagement porté par l'action managériale et un engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité. Ces deux aspects seront présentés successivement dans les lignes suivantes.

Un engagement porté par l'action managériale. Pour l'entreprise étudiée et en tenant compte des données récoltées, développer, exprimer un engagement concret pour la durabilité s'inscrit dans sa mission corporative de satisfaire les besoins réels de ses clients dans le domaine funéraire, tout en considérant l'impact environnemental, social et économique de ses activités (document de Politique de développement durable). Dans cette optique, développer un engagement formel pour la durabilité consiste à concrétiser cette préoccupation de l'organisation pour le développement durable. Par ailleurs et comme cela a été vu dans la sous-partie descriptive des résultats de l'analyse, la préoccupation pour le développement durable est présente chez certains des clients et membres du réseau des coopératives funéraires du Québec. Voici ce qu'en dit une personne rencontrée (participant n° 11) :

Maintenant on a constaté que c'est 20, 25% des familles qui arrivent avec cette préoccupation (environnementale). Il y a un autre 15, 20% qu'on réussit à leur faire comprendre qu'il y a des démarches qu'on

peut faire et qui peuvent avoir comme incidence que l'on s'occupe de la partie environnementale.

Développer un engagement concret pour le développement durable devient pour l'entreprise étudiée, un moyen de répondre aux attentes des clients dans ce domaine mais rejoint aussi une considération de positionnement concurrentiel au sein de son secteur d'activité. Dans ce sens, bâtir un engagement formel, l'exprimer, le diffuser publiquement et le mettre en actions, constitue pour elle, un moyen de se démarquer de la concurrence et d'attirer les clients ayant une sensibilité en matière de développement durable. Le concept d'engagement porté par l'action managériale qui a émergé de l'analyse des données se veut une désignation du fait que, pour l'entreprise étudiée, l'engagement pour la durabilité s'inscrit dans la gestion d'ensemble de l'organisation : pour remplir sa mission dans une perspective de durabilité (actions d'installation d'îlots de récupération, d'accréditation ICI ON RECYCLE par exemple), pour répondre aux attentes de ses clients en la matière (offre de cercueils écologiques, d'urnes biodégradables par exemple) pour se démarquer face à la concurrence, pour servir d'exemple à d'autres organisations. Il relève de décisions prises dans le cadre de la gestion de l'organisation, afin de faire face aux enjeux qui la touchent, en l'occurrence, en matière de durabilité, de suivre les tendances du marché, mais aussi de devancer ces tendances, afin de se donner une position avantageuse, à l'avant-garde dans son secteur d'activité. Les propos suivants de deux personnes viennent en appui à cet aspect de l'engagement de l'entreprise pour la durabilité :

[...] il faut avoir cette préoccupation là car c'est une tendance. [...]. On sait que dans 15 ans, ça va juste augmenter. Une entreprise qui ne se préoccuperait pas de ça, dans 10 ans, serait déphasée (participant n° 1).

Si tout le monde le fait autour puis nous on fait rien, on va se dire à un moment donné, nous autres on est arriérés. Mais oui on était précurseur et on est content de dire nous autres c'est fait, ça fait longtemps (participant n° 18).

Le concept d'engagement par l'action managériale recèle aussi l'idée selon laquelle cet engagement est avantageux pour l'entreprise et qu'il est bénéfique que d'autres entreprises soient conscientes de cela afin de suivre le mouvement. Aussi, pour l'entreprise étudiée, servir d'exemple, partager son expérience en matière de durabilité sont également des éléments actifs de son engagement pour le développement durable. Sur ce point, voici ce que dit une personne rencontrée:

[...] on va partager notre expertise et notre expérience; on va leur montrer que c'est payant, autant au niveau financier qu'au niveau notoriété et de la mission coopérative, d'investir des efforts et de l'argent là-dedans (participant n° 9).

Un engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité. Si dans son aspect porté sur l'action managériale, l'engagement pour la durabilité touche aux enjeux organisationnels de répondre aux attentes des clients ou de positionnement concurrentiel, il en est autrement dans ce second aspect. En effet, dans cet aspect porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité, l'engagement pour la durabilité est tourné vers les valeurs et principes propres de la durabilité. À ce niveau, il constitue la manifestation et l'expression de l'adhésion volontaire de l'entreprise à ces valeurs et principes. Ce qui s'illustre dans les termes relevés dans l'analyse des données tels que « appliquer la philosophie du développement durable », « un bon geste en soi », « c'est la bonne chose à faire ». Cette forme d'engagement de l'entreprise étudiée pour la durabilité « dépasse le spectre des opérations funéraires » (participant n° 9) et constitue davantage un cadre de principes et de valeurs qui guide l'organisation dans sa mission.

Plus particulièrement, le concept émergé de l'analyse des données et appelé engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité décrit le fait que l'entreprise étudiée met en œuvre des actions dans le domaine du développement durable, pas seulement parce que cela lui apporte certains bénéfices mais aussi pour des raisons « idéologiques » (participant n° 9). Elle le fait par exemple pour contribuer à la lutte contre les changements climatiques, ou pour exprimer sa responsabilité de citoyen corporatif. Dans

cette optique, préserver l'environnement écologique, s'impliquer pour le mieux-être des communautés dans lesquelles elle intervient, constituent des valeurs en soi pour l'entreprise. Cette forme de l'engagement de l'entreprise étudiée pour la durabilité porte sur les aspects écologique et social de ses activités. Les actions dans ce sens sont par exemple les mesures de compensation des gaz à effet de serre liées à ses activités et l'implication dans la communauté locale par l'attribution de dons et commandites.

Cet aspect de l'engagement pour la durabilité, tel qu'exprimé par l'entreprise étudiée, est basé sur des valeurs, par exemple d'équité inter et intra générationnelle comme l'illustre le terme « penser aux générations futures ». Il est aussi basé sur un jugement moral, de ce qui est bien ou bon comme conduite dans la gestion des activités de l'organisation, comme l'indique l'expression « c'est la bonne chose à faire ».

En résumé de ce segment définissant la catégorie conceptuelle désignée sous l'appellation d'engagement objectivé, il en ressort deux aspects présentant chacun une forme différente relative à l'expression de l'engagement pour la durabilité par l'entreprise étudiée. Le premier aspect, dénommé comme un engagement porté par l'action managériale, se situe dans l'action de l'entreprise étudiée, en ce qui a trait à l'élaboration d'une orientation à long terme en matière de développement durable afin de faire face à ses enjeux de durabilité et d'acquérir un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité. Le deuxième aspect, désigné sous le terme d'engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité, n'est pas forcément tourné vers les avantages que l'entreprise étudiée peut en retirer mais se fonde plutôt sur les valeurs et principes propres au concept de développement durable. L'implication de l'organisation est aussi fondée sur l'idée qu'agir pour la durabilité, en intégrant les considérations d'ordre écologique et social de ses activités, a une valeur en soi.

Tableau 4.7.
Caractéristiques du concept développé d'engagement objectivé

Catégorie conceptuelle	Formes d'expression	Portée de l'expression
Engagement objectivé	Engagement porté par l'action managériale	Élaboration d'une orientation générale pour mettre en œuvre les enjeux à long terme de durabilité et se positionner face à la concurrence
	Engagement porté par les valeurs intrinsèques de durabilité	Implication volontaire. Le développement durable comme cadre de valeurs pour guider la prise de décisions

À partir de ces éléments récapitulatifs, on peut examiner quel éclairage la littérature existante dans les domaines touchés et exposés dans le cadre théorique, peut nous apporter pour élargir la compréhension de la question investiguée dans cette recherche. Les domaines en question sont reliés aux concepts dégagés à travers l'analyse des données par la théorisation enracinée, soit l'engagement pour la durabilité ainsi que les deux aspects de son objectivation, l'action managériale et les valeurs intrinsèques de durabilité.

Comparaison de la littérature avec le concept d'engagement pour la durabilité. Comme l'a montré l'analyse des données, l'engagement pour la durabilité, de la part de l'entreprise étudiée, se traduit par une intention d'œuvrer sur les impacts économiques, sociaux et écologiques de ses activités, en cherchant à minimiser les impacts négatifs, et maximiser les positifs. Comme cela a aussi été exposé, cette intention est objectivée, c'est-à-dire qu'elle est concrétisée et explicitée dans l'énoncé d'une politique de développement durable pour l'entreprise. À partir de cet éclaircissement sur la signification donnée à la notion d'engagement dans ce travail de recherche, voyons dans quelle mesure la littérature sur le concept de durabilité de l'entreprise peut éclairer les résultats de l'étude sur le terrain sur cet élément précis. Pour cela, il faut se reporter à la définition du concept de développement durable indiquée dans le cadre théorique. Il

s'agit en l'occurrence, de la définition de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED, 1988), qui voit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Il convient de noter à ce propos que c'est cette définition du concept de développement durable que l'entreprise étudiée retient dans la présentation de son engagement, selon les documents consultés (site web, Guide de la coopérative écoresponsable).

Dans sa définition du développement durable, la CMED (1988) fait ressortir deux notions. D'une part, il y a la notion de besoins faisant référence à la satisfaction des besoins des générations présentes et des générations futures. De l'autre part, se trouve la notion de limites de la capacité de la biosphère. Voyons comment ces deux notions s'appliquent à l'expérience de l'entreprise étudiée.

La satisfaction de besoins présents et futurs. L'analyse des données fait ressortir deux types de besoins : les besoins économiques et les besoins sociaux.

- La satisfaction des besoins économiques. Dans le contexte de l'entreprise étudiée, ce type de besoins concerne les besoins en matière funéraire, de ses membres et clients. Comme cela a été montré dans la présentation de cette entreprise, la satisfaction de ces besoins, par l'offre de services et de produits de qualité à des prix fixés, constitue l'activité principale de l'organisation, sa mission. En œuvrant dans le présent, le déploiement des activités de l'entreprise est tourné vers la satisfaction des besoins des générations actuelles, présentes, qui ont directement accès aux services et produits offerts. Pour l'entreprise, répondre aux besoins funéraires de ses membres et clients signifie d'« être à l'écoute des besoins des familles et y répondre le mieux possible » (participant n° 1). Cela signifie aussi de « s'assurer qu'on leur offre les biens et services qui répondent à leurs besoins » (participant n° 19). Dans ce souci d'être le plus près possible des besoins de ses clients, l'organisation, au sein du réseau de la Fédération des

Coopératives Funéraires du Québec (FCFQ) a développé une « Approche client » comprenant « toutes les opérations avec les personnes vivantes » afin de les amener à vivre de la meilleure façon possible « cette expérience négative » (participant n° 19) que sont les funérailles d'un proche. Afin de s'assurer de la satisfaction de ses clients, l'organisation utilise une batterie d'indicateurs. Selon une personne rencontrée (participant n° 19) ces indicateurs couvrent les aspects comme l'accueil, la réception des familles, le prix, le choix des biens et services, le déroulement des funérailles, la thanatopraxie). Être à l'écoute des besoins des clients pour y répondre le mieux possible signifie aussi, pour l'organisation, de suivre les tendances du marché funéraire afin d'offrir des biens et services qui sont adaptés à l'évolution des rituels funéraires. Comme le dit un participant (participant n° 1), « il faut faire une bonne lecture du marché et être capable de prévenir où s'en vont les tendances du marché ». Aussi, afin d'être capable à répondre aux besoins funéraires de ses membres et clients dans le présent et dans le futur, l'entreprise doit se projeter dans la durée, dans le long terme. Autrement dit, elle doit veiller à sa pérennité. Pour cela, comme l'indique le participant n° 9, « elle doit être rentable; elle doit être rigoureuse, performante financièrement. [...] Il faut qu'elle rentre dans ses frais minimalement et qu'elle soit compétitive sur le marché ». Sur cette vision de long terme de l'entreprise, voilà ce que dit de plus une personne rencontrée :

[...] les coopératives se doivent d'avoir une vision de long terme. Durer longtemps, faire en sorte que l'on va persister dans le marché, qu'on va avoir de l'influence parce que la présence des coopératives au Québec a une influence très nette au niveau du coût que les familles ont à déboursier (participant n° 11).

- La satisfaction des besoins sociaux. Dans le cas de l'entreprise étudiée, les besoins sociaux ont trait à l'épanouissement des employés ainsi qu'à l'implication de l'organisation dans le bien-être de la communauté locale. Au niveau des préoccupations sociales concernant les employés, il s'agit pour l'entreprise, « d'être à l'écoute des employés », d'avoir « des conditions de travail qui laissent

une place à la conciliation travail-famille » et « que les employés aient du plaisir au travail » (participant n° 9). Selon ce dernier participant, ces préoccupations transparaissent aussi dans les formations données aux employés, les rencontres à caractère plus social (partys de Noël par exemple), les dispositions sur l'ergonomie du travail ou encore la protection contre les risques, par exemple, les risques bio-médicaux pour ceux qui travaillent au contact des dépouilles. Les préoccupations sociales envers les employés incluent également un aspect psychologique car, comme le dit une personne rencontrée, « c'est sensible, le deuil » (participant n°19). Le souci du bien-être des employés se traduit à ce niveau à les « aider à évacuer la pression » après la rencontre avec une famille vivant un deuil (participant n° 3). Dans cette optique, et selon le participant n° 3, l'organisation prévoit dans ses avantages sociaux, l'accès à du soutien psychologique pour ses employés. La préoccupation sociale de l'entreprise s'exprime aussi à travers son implication dans la communauté locale et l'intercoopération, avec le financement d'activités caritatives. Voici ce qu'en dit une personne rencontrée :

En 2012 quand on a revu notre mission, on s'est dit on ne sera pas seulement un acteur du domaine funéraire. On va être une coopérative, un acteur communautaire impliqué dans sa communauté qui va contribuer au rayonnement du modèle coopératif. [...] Donc les implications qu'on a au niveau communautaire ou les comités dons et commandites qu'on a, ça dépasse le spectre des opérations funéraires (participant 9).

Selon une autre personne, l'implication sociale de l'entreprise dans sa communauté est vue comme suit :

Ça vient en aide ou ça encourage le développement de coopératives qui sont un peu à leur début et qui ont besoin d'un peu d'aide financièrement et tout ça. Il y a beaucoup de participation au niveau de conférences qui sont données [...] sur le développement coopératif, comment ça fonctionne et tout ça, encourager les nouvelles coopératives à persister dans leurs efforts car au début mettre une coopérative sur pied, ce n'est pas nécessairement évident. [...]. C'est l'intercoopération (participant n° 15).

La prise en compte de la capacité de la biosphère en termes de limites des ressources naturelles disponibles et de limites d'absorption des déchets et polluants. Dans le contexte de l'entreprise étudiée, cette deuxième notion du concept de développement durable tel que l'a défini la CMED (1988), se traduit dans l'aspect environnemental ou écologique de son engagement. Les propos ci-dessous recueillis illustrent l'application de cette notion :

Maintenant avec ce qu'on connaît de comment on se comporte avec nos ressources, l'eau, l'air, le sol, et comment on abîme notre planète terre, [...], ce volet va toujours rester un volet très important. L'exemple qu'on a à très court terme, c'est de mesurer quels sont vraiment nos effets quand on fait une crémation. Est-ce que la crémation par le feu est plus ou moins polluante qu'une crémation par l'eau. [...] La partie environnementale va toujours occuper une grande place (participant n° 11).

On peut noter également l'utilisation d'outils dans l'application de cette notion contenue dans la définition du développement durable selon la CMED (1988), afin de mieux cerner les enjeux propres à l'organisation. Ainsi, dans le cas de l'entreprise étudiée, l'analyse du cycle de vie effectuée dans le cadre du réseau de la FCFQ a permis de connaître les étapes du cycle de vie de la disposition d'une dépouille qui ont le plus grand impact sur l'environnement écologique (FCFQ et al, 2011). Comme l'indique le document de cette analyse du cycle de vie (FCFQ et al, 2011), aussi bien pour l'inhumation que la crémation, les impacts potentiels sur les écosystèmes proviennent principalement du mercure contenu dans les plombages de la dépouille. Toujours selon le document consulté sur cette étude, en ce qui concerne plus particulièrement la disposition par l'inhumation, « c'est la fabrication du cercueil mais surtout de la pierre tombale qui ont été ciblés comme les étapes causant le plus d'impacts ». Au niveau de la disposition par la crémation, « c'est plutôt le gaz naturel brûlé pour faire fonctionner le four qui est mis en cause » (FCFQ et al, 2011). Donc, en connaissant les sources des impacts potentiels que ses activités peuvent avoir sur les écosystèmes, l'organisation est à même de développer et de proposer des alternatives afin de minimiser ces effets négatifs. Ainsi par exemple, les actions de plantation d'arbres pour compenser les émissions de gaz à effet de serre (GES) relatives à la disposition du corps et des services de déplacements associés

vont dans ce sens. L'offre de produits visant à réduire la pollution des sols, telle que les cercueils écologiques et les urnes biodégradables constituent également des alternatives prises par l'entreprise pour diminuer les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement écologique.

À partir du regard croisé entre la définition théorique du développement durable et la pratique sur le terrain, il ressort que l'engagement pour la durabilité repose sur les trois piliers économique, social et écologique, tel que cela apparaît dans la littérature dans ce domaine. Ces différents niveaux de l'engagement envers la durabilité peuvent se voir dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.8.

Regard théorique et pratique sur l'engagement pour la durabilité de l'entreprise étudiée

Niveaux de l'engagement pour la durabilité	Contenu de l'engagement pour la durabilité
Économique	Satisfaction du besoin de pérennité de l'entreprise Satisfaction des besoins économiques des clients
Social	Satisfaction des besoins des employés en lien avec leurs activités au sein de l'entreprise; Implication de l'entreprise au sein de la communauté locale
Écologique	Minimisation des impacts négatifs des activités de l'entreprise sur les écosystèmes

Cependant, au-delà de la prise en considération des trois sphères pour appréhender le concept de durabilité au niveau des entreprises, il y a aussi le caractère simultané à regarder dans la conciliation de ces trois aspects. En effet, les auteurs ayant écrit sur la durabilité de l'entreprise (corporate sustainability) tels que Lozano (2015), Hahn et al. (2015), Gao et Bansal (2013) voient le concept comme une intégration simultanée des trois dimensions économique, sociale et écologique, sans une emphase *a priori* sur une

dimension. L'expérience de l'entreprise étudiée, concernant son engagement pour la durabilité, correspond à cette considération simultanément pour les trois aspects économique, social et écologique de ses activités. Comme l'indique une personne rencontrée, « il faut travailler les trois volets en même temps » (participant n° 11). Toutefois, cela ne signifie pas que les actions destinées à réaliser cet engagement sont automatiquement mises en œuvre en même temps. Comme cela a été montré dans la partie descriptive des résultats de l'analyse, l'entreprise doit prendre en compte des éléments de priorité, d'opportunité, de disponibilité des ressources, dans le choix des actions à cibler. Ainsi, dans le cas de l'entreprise étudiée, où l'engagement pour la durabilité s'adresse aux trois aspects économique, social et écologique, les actions réalisées l'ont été en grande partie au niveau de l'environnement écologique. Au regard des données recueillies, deux pistes sont évoquées pour expliquer cette situation. Un premier élément d'explication tient du fait qu'il est plus facile de démontrer l'impact financier des actions au niveau écologique, tel que les diminutions de coûts. Voici ce qu'en dit une personne rencontrée :

Ce n'est pas pour rien que dans les trois volets du développement durable, le volet environnemental a été le premier et c'est le plus facile parce que quand on parle de performance énergétique, par exemple si je change ma toiture, j'augmente mon facteur d'isolation puis je fais des économies de chauffage qui vient subventionner a posteriori les travaux que j'ai faits. C'est très facile de mobiliser les parties prenantes puis la gouvernance pour leur dire, écoutez, non seulement c'est un bon geste en soi mais c'est une bonne décision d'affaires (participant n° 9).

Une deuxième piste d'explication du fait que les actions réalisées l'ont été surtout au niveau de l'aspect écologique, réside dans la considération que les coopératives, à la base, couvrent les aspects économique et social. Voici ce qu'en disent deux personnes rencontrées :

De par les principes coopératifs, on considère que les coopératives font du développement durable. La pérennité des organisations, on a l'aspect économique et l'aspect social où on intervient dans les communautés, dans le membership qui représente des dizaines de milliers de

personnes. L'aspect social, on l'a; l'aspect économique, on l'a. Puis on a ajouté l'aspect environnemental (participant n° 1).

Au départ, on avait les deux autres aspects quasi automatiques. Là il fallait faire un effort additionnel. On est une entreprise économique et sociale. [...] on a bien vu la tendance de la préoccupation de nos consommateurs; elle est portée de plus en plus sur la partie environnementale. Alors on s'y intéresse. Quand nos gens reçoivent des familles où il y a des gens plus jeunes, ce volet-là apparaît rapidement (participant n° 11).

Il ressort de ces éléments que l'engagement pour la durabilité, tout en englobant simultanément les trois aspects économique, social et écologique, n'est pas forcément mis en œuvre dans le même temps dans ces trois dimensions. Car la réalisation d'actions ciblées, qui s'échelonne dans le temps, nécessite de considérer les priorités en termes d'enjeux financiers et de ressources disponibles de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise étudiée, si elle a porté l'attention pendant un certain temps, sur la réalisation d'actions dans le volet écologique, les aspects économique (pérennité) et social (implication dans la communauté) sont continuellement couverts.

En vue de continuer la mise en parallèle de la théorie et de la pratique sur le terrain étudié, il faut voir maintenant ce que la littérature dans le domaine peut apporter comme éclairage pour approfondir la compréhension des deux aspects de l'engagement pour la durabilité, tel qu'émergés de l'analyse des données. À ce propos, rappelons que l'analyse des données a fait apparaître la catégorie conceptuelle désignée sous l'appellation d'engagement objectivé. Le terme objectivé indique le caractère d'exprimer l'engagement, de lui donner une forme, une réalité concrète. D'où les deux formes d'expression de cet engagement objectivé qui sont : l'engagement porté par l'action managériale et l'engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité.

Voyons donc comment l'on peut comprendre ces deux aspects, au regard du cadre théorique de la recherche.

Comparaison de la littérature avec le concept d'engagement porté par l'action managériale. Ce concept, développé à partir de l'analyse des données, indique que l'expression et la mise en forme de cet engagement s'inscrivent dans l'activité de gestion de l'organisation. Ainsi, sa mise en forme, dans l'entreprise étudiée, se traduit par l'élaboration d'une stratégie de développement durable, définie autour d'objectifs et de choix d'actions, afin de mettre en œuvre son orientation en matière de durabilité pour faire face à ses enjeux dans ce domaine. Également, l'engagement pour la durabilité constitue pour l'entreprise étudiée, un moyen de se différencier des concurrents, de se donner un positionnement compétitif. Si on regarde les éléments du cadre théorique, cette expression, cette concrétisation de l'engagement pour la durabilité s'apparente à un processus de formulation d'une stratégie de durabilité au niveau de l'entreprise, formulation aussi bien au sens strict et au sens large (Mintzberg, 1990). Si l'on désigne la formulation de la stratégie comme la façon dont une organisation réalise ses orientations fondamentales (Mintzberg, 1990), la mise en place d'une politique de développement durable au sein de l'entreprise étudiée constitue une opération de formulation stratégique dans le domaine de la durabilité. Comme cela a été présenté dans la partie descriptive des résultats de l'analyse, la politique de développement durable définit le cadre de référence, les axes d'intervention, les objectifs et les plans d'action permettant à l'entreprise de mettre en œuvre son orientation en matière de durabilité. Si l'on se réfère à la littérature relative à la formulation de la stratégie d'entreprise (Côté et Malo, 2002; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2009), il s'agit d'une stratégie délibérée, qui exprime une orientation de développement durable, intentionnellement formulée et planifiée par les dirigeants de l'entreprise (direction générale et conseil d'administration). La volonté de formalisation de cette politique de développement durable, avec des plans d'action établis sur une période donnée ainsi que des mesures de contrôle bien définis, souligne le caractère délibéré et planifié de la stratégie de durabilité de l'entreprise.

Pour l'entreprise étudiée, l'engagement pour la durabilité constitue également un moyen de se positionner dans son secteur d'activité, de se différencier de la concurrence. Voyons de plus près cet aspect, avec l'éclairage de la théorie relative au positionnement en tant que stratégie concurrentielle. Rappelons que selon la littérature, la stratégie

concurrentielle (Porter, 1999), vise à conférer à l'organisation une position dans son secteur d'activité, lui permettant d'obtenir ou de renforcer un avantage compétitif. Selon Porter (1999), cette position peut être issue de deux types de stratégie de base au niveau de l'entreprise : la domination par les coûts et la différenciation. Dans le cas étudié pour cette recherche et comme cela a été présenté dans la section descriptive des résultats d'analyse, l'engagement pour la durabilité se veut un moyen pour l'organisation, de se différencier de ses concurrents. En affichant publiquement son engagement et les actions réalisées pour la durabilité, l'entreprise étudiée entend se donner un positionnement à l'avant-garde dans son secteur d'activité, en matière de développement durable. Dans cette optique, l'engagement pour la durabilité constitue, pour l'entreprise, un élément de stratégie concurrentielle, fondée sur la différenciation. Une différenciation qui s'exprime à travers l'inclusion des considérations de durabilité aussi bien dans la gestion de l'entreprise que dans les produits et services qu'elle offre à la clientèle. Ainsi, être perçue comme une entreprise ayant à cœur le développement durable et proposer des alternatives dans les produits et services funéraires offerts à la clientèle sensible à la question de durabilité, constituent pour elle, un avantage sur la concurrence présentée comme moins préoccupée par ces considérations. La concrétisation de cet avantage concurrentiel se traduirait par des opportunités de croissance de parts de marché, d'augmentation du membership, pour l'entreprise. Voici les propos d'une personne rencontrée à ce sujet : « nous, on veut vraiment aller chercher cette clientèle-là [...]. Ça va nous aider à obtenir plus de membership, puis des clients supplémentaires dans l'avenir » (participant n° 2).

Toutefois, les données recueillies font observer que l'aspect développement durable ou l'impact écologique constitue, pour les clients, une considération parmi un ensemble d'autres, dans leurs décisions d'achat de services funéraires. Ainsi, les considérations d'ordre économique qui ont un poids important, côtoient d'autres aspects (psychologiques, culturels, religieux, spirituels, esthétiques). En d'autres termes, la valeur (Porter, 1999) accordée par les clients de l'entreprise à la différenciation écologique ou de durabilité des produits et services funéraires offerts est peu perceptible. Ainsi, dans la réalité, il y a un décalage entre la proportion de clients qui se disent préoccupés par le

développement durable et le nombre de ceux qui traduisent cette sensibilité en actes d'achat. Voici ce qu'en disent des personnes rencontrées à ce propos :

On fait des sondages qui nous disent qu'environ 25% des gens qui veulent des funérailles écologiques. Un quart de la clientèle qui se préoccupe de ça. Mais dans la vraie vie, il y a 1% de gens qui font des choix écologiques. Souvent quand ils arrivent dans la salle de montre, le cercueil écologique est plus cher que les autres. Finalement quand ils le regardent, ils disent on va prendre l'autre (participant n° 1).

[...] quand on va leur présenter les urnes ou les cercueils écologiques, ils aiment bien le principe, le concept, mais ça va en rester là souvent. [...]. Les gens sont contents qu'on l'ait, qu'on l'offre mais ça sort pas beaucoup. Ce ne sont pas des choix qui sont faits beaucoup parce que les cercueils ne sont pas lustrés comme les autres. Parce que c'est fait avec de la cire d'abeille. C'est beaucoup plus brut, les matières sont brutes, ça paraît moins flamboyant. Souvent les gens sont contents qu'on l'offre mais vont choisir autre chose. [...]. Ça les confirme dans leurs choix, pour ceux qui sont déjà soucieux de ça (participant n° 5).

Au niveau de l'offre de cercueil écologique, une autre personne rencontrée abonde dans ce sens :

Quand on a commencé à offrir des cercueils dits écologiques, il y avait une partie de notre clientèle qui disait est ce que vous allez en offrir? Donc on répondait à une demande. Et ces gens-là qui venaient [...] qui regardaient disent c'est intéressant, je suis content que vous l'offrez mais je ne prendrai pas ça. Qu'est-ce que les gens vont penser de moi, ça a l'air d'un cercueil pour les démunis, parce qu'il n'y avait pas de finition, pas de draperie en satin. C'est très étrange, les gens le demandent mais ne l'achètent pas (participant n° 9).

Donc, dans les choix de produits et services funéraires incluant l'aspect durabilité, comme le précise une personne rencontrée, « il y a une notion de prix et une notion de visuel qu'il faut prendre en considération » (participant n° 19). Des considérations d'ordre psychologique, liées à des « préjugés » sociaux (position sociale) et à une

« résistance aux changements » chez les consommateurs quand il s'agit de changer les habitudes d'achat, en l'occurrence, en matière funéraire, entrent également en ligne de compte. Voici les propos d'une autre personne rencontrée :

« La clientèle est conscientisée par les produits plus environnementaux mais pas nécessairement prête à déboursier plus. [...]. L'aspect financier vient freiner l'ardeur développement durable » (participant n° 18).

Finalement, en ce qui concerne la perception chez les clients, de la différenciation reliée à l'intégration du développement durable dans les produits et services offerts par l'entreprise étudiée, il ressort que ceux-ci sont informés de l'orientation de l'organisation dans cette direction et l'apprécient sans pour autant en faire un critère dans leurs décisions d'achat. Voici comment le résume une personne rencontrée :

« Côté environnement, ils voient qu'on avance dans ce domaine. Ça peut être un facteur pour un puriste mais ce n'est pas l'unique raison pour qu'un client vienne nous voir exclusivement » (participant n° 18).

Un moyen pour renforcer cette différenciation auprès de la clientèle serait, selon une personne rencontrée, de rendre encore plus visible l'engagement pour la durabilité.

C'est pas si visible que ça l'engagement pour le développement durable. On n'a pas un élément qui nous différencie à ce point. [...]. Il faut continuer de le dire et faire en sorte que les gens voient la différence. C'est pas si perceptible que ça. C'est récent, c'est pas tout le monde qui s'y intéresse. [...] 80% des gens cherchent d'abord une qualité de services, une qualité d'accueil et un prix. On n'y échappe pas » (participant n° 11).

En conclusion sur la comparaison de la littérature appropriée et du concept développé par l'analyse sous l'appellation d'engagement porté par l'action managériale, il apparaît que cette forme d'expression de l'engagement de l'entreprise étudiée pour la durabilité

s'apparente à une formulation de stratégie, au sens large et restreint (Mintzberg, 1990). Dans le sens large de la définition de la formulation de la stratégie (Mintzberg, 1990), il s'agit, au niveau de l'entreprise étudiée, de l'élaboration d'une politique de développement durable, axée sur un cadre de référence, des objectifs et des plans d'action, pour réaliser son orientation de durabilité dans le long terme. Ce type de formulation stratégique de durabilité se fait selon un processus délibéré et planifié (Mintzberg, 1990).

Si l'on regarde maintenant cette opération de formulation dans son sens strict (Mintzberg, 1990), l'engagement porté par l'action managériale se comprend dans une optique de stratégie concurrentielle, en vue d'octroyer à l'organisation une position avantageuse par rapport à la concurrence (Porter, 1999). Ainsi, en s'apparentant à l'expression d'une formulation de stratégie en matière de durabilité, l'engagement porté par l'action managériale s'inscrit dans une dimension stratégique. En effet, il exprime l'orientation générale de l'organisation en matière de développement durable afin de répondre à ses enjeux dans ce domaine, et un positionnement avant-gardiste au sein de son secteur d'activité. Cette dimension stratégique est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.9.

Forme d'expression du concept développé d'engagement porté par l'action managériale

Concept	Dimension stratégique (Mintzberg, 1990; Porter, 1999)
Engagement porté par l'action managériale	Définition d'une orientation générale et planification d'actions pour réaliser les objectifs à long terme en matière de durabilité
	Positionnement concurrentiel à travers la différenciation « développement durable » des produits et services offerts

Comparaison de la littérature avec le concept d'engagement porté par les valeurs intrinsèques de durabilité. Comme cela a été montré plus haut, ce concept dégagé de l'analyse des données exprime que l'engagement de l'organisation se justifie aussi par les valeurs de durabilité elles-mêmes. À ce niveau, cet aspect de l'engagement pour la durabilité n'est pas tourné vers la conduite de la mission commerciale de l'organisation (répondre aux besoins et attentes de la clientèle, acquérir une position stratégique dans son secteur d'activité) mais se porte sur les valeurs propres, contenues dans la notion de durabilité. Ainsi par exemple, les actions de préservation de l'environnement écologique au niveau de l'organisation (compensation des GES, utilisation responsable et efficace des ressources naturelles telles que l'eau, l'énergie, etc.) sont mues par des considérations de « laisser une planète saine », « une planète en meilleur état » pour les générations futures. Cette « préoccupation pour l'état de la planète », le souci de « sauver la planète » à travers les efforts pour minimiser les impacts néfastes liés aux activités de l'entreprise n'ont, en soi, rien à voir avec la mission commerciale ou économique de l'organisation. Comme l'ont manifesté les personnes rencontrées, ces actions s'apparentent à « un bon geste en soi » ou sont faits « pour le principe ». Aussi, les considérations sociales de l'organisation (actions d'implication dans la communauté locale, achats locaux par exemple) visant à contribuer au « mieux-être local » vont au-delà des activités économiques de prestataire de services funéraires de l'entreprise étudiée. La notion de responsabilité, responsabilité écologique (éco responsabilité) et sociale, est mise en avant pour englober ces considérations, *a priori* hors du champ économique ou commercial relié aux activités de l'entreprise.

Il faut noter que le cadre théorique de départ de la recherche n'incluait pas d'écrits ou de théories précisément portés sur cet aspect. En effet, le concept d'engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité a émergé de l'analyse des données. Il a donc fallu après coup faire appel à des théories additionnelles pour aider à analyser ce concept. Ainsi, en est-il des théories relatives au concept de responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1979; 1991; Jenkins, 2009; Gendron, 2004; Lauriol, 2009; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007) pour éclairer la compréhension du concept d'engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité. Dans cette optique, les théoriciens de la

responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) mettent l'accent sur deux points pour définir ce concept :

- un comportement volontaire et proactif de l'organisation pour inclure les aspects environnementaux et sociaux, qui vont au-delà de la fonction économique de base et des obligations légales de l'entreprise (Carroll, 1979; 1991; Gendron, 2004);
- un comportement congruent de l'organisation avec les attentes de la société. La RSE viserait alors à mettre en place des initiatives en réponse à ces attentes sociétales (Carroll, 1979; Jenkins, 2009; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007).

Au regard de ces éléments de définition, l'implication volontaire et proactive de l'organisation étudiée en matière de développement durable rentre dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise. Comme cela a été démontré, ses actions dans les sphères écologique et sociale vont au-delà de sa fonction économique ou commerciale dans le domaine des services funéraires. Par ailleurs, si l'on regarde les résultats de l'analyse dans la perspective de la Pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise de Carroll (1991), il ressort que les actions en matière sociale et écologique de l'entreprise étudiée sont d'ordre éthique et philanthropique. Ainsi, les activités visant à contribuer au bien-être de la communauté locale et d'« être un bon citoyen corporatif », à travers l'octroi de dons et commandites sont d'ordre philanthropique. Également, les initiatives dans la sphère écologique contribuant à minimiser les effets néfastes des activités de l'organisation sur les écosystèmes trouvent une explication dans la notion de responsabilité éthique de l'entreprise. Les manifestations de ladite responsabilité se reflètent dans les expressions telles que « c'est la bonne chose à faire », « laisser une planète saine », et de façon générale, dans la volonté de l'organisation de conduire ses activités de façon à minimiser les nuisances pour l'environnement écologique. Cette dimension éthique comprend aussi un aspect moral qui s'appuie sur des standards de ce qui est bien, juste ou équitable et de ce qui ne l'est pas (Audi, 2010), en ce qui concerne

le comportement de l'entreprise par rapport à l'environnement écologique. Ainsi au regard de l'éthique de l'environnement, la responsabilité environnementale, telle que la protection des écosystèmes, comporte une valeur intrinsèque : non seulement « c'est un bon geste en soi » mais aussi elle vise la préservation de la capacité de la biosphère à supporter la vie et les activités humaines (Desjardins, 2007; Gardiner et Thompson, 2017).

En résumé, les théories relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1979; 1991; Jenkins, 2009; Gendron, 2004; Lauriol, 2009; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007) et à l'éthique de l'environnement (Desjardins, 2007; Gardiner et Thompson, 2017) permettent d'éclairer le concept d'engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité et d'en préciser les dimensions.

Tableau 4.10.
Forme d'expression du concept développé d'engagement porté par les valeurs intrinsèques de durabilité

Concept	Dimension de responsabilité sociale de l'entreprise
Engagement porté par les valeurs intrinsèques de la durabilité	Responsabilité philanthropique à caractère social (Carroll, 1991)
	Responsabilité éthique : considérations d'ordre moral et relatives à l'éthique de l'environnement (Carroll, 1991; Desjardins, 2007; Gardiner et Thompson, 2017)

En fin de compte, la comparaison des concepts générés par l'analyse avec la théorisation enracinée avec la littérature pertinente existante nous amène au constat suivant : si les théories appropriées existantes nous amènent à éclairer la compréhension des concepts développés par la recherche, les résultats issus de l'analyse des données viennent en retour enrichir la portée de ces approches théoriques.

Ainsi en est-il du concept de développement durable, dans sa définition générale (CMED) souvent jugée abstraite. L'expérience de l'entreprise étudiée a montré son application concrète à l'échelle d'une organisation, tenant compte des enjeux économique, social et écologique spécifiques à ce milieu.

Ainsi en est-il également du discours dans la littérature sur la question à propos des perspectives instrumentale et intégrative de la durabilité, lorsqu'elle est opérationnalisée au niveau de l'entreprise. En effet, certains théoriciens de la durabilité de l'entreprise (Gao et Bansal, 2013; Hahn et al. 2015; Heiklurinen et Bonnedahl, 2013; Douglas et al. 2017), distinguent les perspectives instrumentale et intrinsèque de la durabilité. Dans l'aspect instrumental, la durabilité au niveau de l'entreprise est valorisée en tant que moyen pour acquérir un avantage compétitif. Dans l'optique intrinsèque, la durabilité a une valeur en soi, est une fin en soi (Heiklurinen et Bonnedahl, 2013; Douglas et al. 2017). Il faut noter toutefois que le concept de durabilité pour les tenants de la perspective intrinsèque concerne particulièrement la sphère écologique.

Si nous comparons cette approche de la littérature, mettant en concurrence les perspectives instrumentale et intrinsèque de l'implication des entreprises en matière de durabilité, avec les résultats issus de la recherche, il ressort que cette distinction n'apparaît pas dans l'expérience de l'entreprise étudiée. En effet, comme nous l'avons exposé, l'implication ou l'engagement pour la durabilité, dans ce cas, s'inscrit à la fois dans une dynamique instrumentale et intrinsèque. Les deux vont de pair. Il faut remarquer que la discussion autour des considérations instrumentale et intrinsèque de la durabilité s'inscrit dans un débat plus large sur les approches instrumentale et intégrative de la durabilité de l'entreprise (Gao et Bansal, 2013; Hahn et al. 2015). Dans l'approche instrumentale, le poids de la dimension économique du concept de la durabilité l'emporte sur les deux autres sphères, sociale et écologique, alors que dans l'approche intégrative les trois sphères sont intégralement prises en compte. Au vu des résultats de l'analyse des données, encore une fois, cette distinction n'apparaît pas dans le cas étudié. Les trois sphères sont considérées simultanément, de façon intégrative. Par ailleurs, toujours dans cette mise en parallèle entre action (perspective instrumentale) et valeurs de durabilité

(perspective intrinsèque), les études empiriques mettent en évidence l'influence positive des croyances éthiques et attitudes des dirigeants dans l'engagement pour des pratiques en la matière, surtout dans les petites et moyennes entreprises (PME). Toutefois, la traduction de ces valeurs et croyances éthiques en actions concrètes est moins évidente comme le montre une étude auprès de 450 PME suédoises (Jansson et al. 2017).

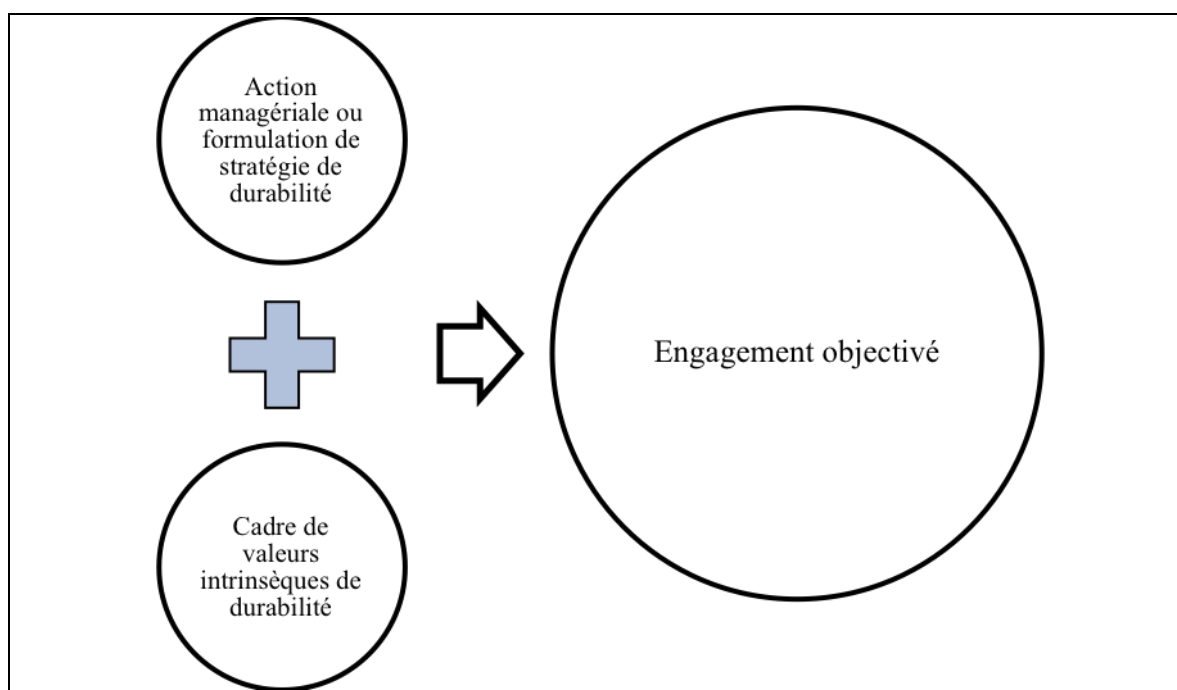
Au terme de cette sous-section consacrée à la présentation du concept d'engagement objectivé développé par la recherche, et la comparaison avec la littérature existante pertinente aux domaines concernés, on peut retenir les éléments suivants :

- l'engagement comme point de départ du processus d'élaboration et de réalisation de la stratégie de durabilité, c'est-à-dire l'intention ou la volonté de la part des dirigeants d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et écologiques liés à l'activité de l'organisation;
- l'objectivation de l'engagement : pour que l'engagement pour la durabilité ne se limite pas à des mots, il va se traduire en une orientation clairement définie soutenue par des valeurs, avec des objectifs à atteindre et des actions planifiées, soit en une formulation stratégique de durabilité, en alignement avec les enjeux stratégiques fondamentaux de l'organisation;
- le lien entre action et valeurs dans l'engagement pour la durabilité : si, comme l'indique la littérature sur le sujet, les valeurs des dirigeants en faveur de la durabilité constitue un élément positif, elles peuvent ne pas être suivies d'action. Par ailleurs, on peut voir l'action seule, sans fondement éthique en termes de responsabilité sociale et environnementale comme une approche purement instrumentale de la durabilité. Dans ce cas, cette action peut ne pas durer dans le temps ou durer juste le temps de l'opportunité sur laquelle elle se fonde. La conjonction des deux éléments est ce qui constitue l'objectivation de l'engagement pour la durabilité, comme cela a été montré dans l'expérience de l'entreprise étudiée. Si l'action managériale est l'élément principal pour mettre en

œuvre concrètement cet engagement, les valeurs ou les convictions d'ordre éthique des décideurs encadrent et renforcent l'orientation générale déterminée de l'entreprise pour la durabilité. Cette relation entre ces deux aspects de l'objectivation de l'engagement pour la durabilité est représentée par la figure ci-dessous :

Figure 4.11.

Relation entre action managériale et valeurs intrinsèques de durabilité



4.2.2.2. Le processus de réalisation de l'engagement objectif

Comme cela apparaît dans le modèle conceptuel proposé, l'engagement objectif est mis en œuvre dans les opérations de l'organisation, afin d'atteindre les objectifs de durabilité fixés au départ. Ce processus de réalisation ou de mise en œuvre fait intervenir trois types de composantes qui seront présentées successivement. Ces trois éléments sont, tels qu'indiqués dans le modèle conceptuel développé, le caractère organisé du processus, la collaboration des partenaires internes et externes, et des formes d'apprentissage.

Un processus organisé. Il sera présenté dans cette section les caractéristiques de cette composante du processus de réalisation de l'engagement objectivé. Il est à noter qu'une comparaison des divers aspects de ce concept, avec la littérature reliée, sera également exposée. Il faut rappeler que le concept de processus organisé, dégagé de l'analyse par la théorisation enracinée, traduit le caractère délibéré, planifié et systématique, de mise en œuvre de l'engagement objectivé par l'entreprise étudiée. En effet, comme cela a été exposé dans les résultats de l'analyse descriptive des données recueillies, la réalisation d'actions de durabilité en vue d'atteindre les objectifs fixés en la matière suit un cheminement structuré, avec des échéances, des moyens et des rôles bien définis. De façon concrète, cette réalisation signifie la mise en application des plans d'actions décidés lors de la phase de formulation de la stratégie de durabilité.

La mise en actions de la stratégie de durabilité. De par la définition donnée du concept d'engagement objectivé, développé par la recherche, l'intention formulée explicitement d'agir sur les impacts économique, social et écologique implique la réalisation d'actions concrètes en matière de durabilité. Comme cela a été vu dans le segment précédent, la formulation de la stratégie de durabilité (orientation générale sous forme de politique et d'objectifs de développement durable) est déterminée par le haut de la hiérarchie administrative de l'organisation, soit la direction générale et la gouvernance (conseil d'administration). Cependant, la mise en application des plans d'actions décidées à ce niveau demande l'intervention d'autres catégories de personnes aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. En effet, à l'intérieur de l'entreprise, les actions de durabilité planifiées sont mises en application par les employés, sous la supervision des responsables administratifs. À l'externe, la contribution d'autres partenaires de l'organisation est aussi nécessaire à la réalisation des actions de durabilité décidées : les clients, à travers l'achat des produits offerts dans ce domaine, les fournisseurs et les autres partenaires stratégiques (les compagnies de cimetière par exemple), en prenant en compte l'orientation de durabilité de l'entreprise dans leurs relations d'affaires avec celle-ci.

Le premier élément dans le processus organisé de réalisation des actions de durabilité est donc le partage de l'engagement objectivé auprès des partenaires de l'organisation. Cependant, le partage, dans le cas étudié, ne signifie pas que les personnes en relation avec l'organisation aient à la base et individuellement, des convictions, des valeurs en faveur de la durabilité et veulent agir là-dessus. Au niveau de l'organisation en tant que système mettant en relation diverses catégories de personnes, le partage de l'engagement pour la durabilité s'entend dans le sens de faire connaître auprès de ses partenaires, l'orientation générale et les actions de l'entreprise pour la durabilité. Ce qui est visé dans cette optique, c'est que les partenaires de l'organisation aient la connaissance, soient informés du fait que l'entreprise considère l'importance d'agir en faveur de la durabilité et qu'elle met en œuvre des actions effectives en la matière. Les opérations de communication et de diffusion de l'information relatives à ce que fait l'entreprise dans le domaine de la durabilité jouent dès lors un grand rôle. Ces activités de communication sont pensées et élaborées de façon méthodique et entrent dans les plans d'action de l'organisation en matière de durabilité. Elles visent également des objectifs précis : faire connaître l'engagement et les actions de l'entreprise envers la durabilité (diffusion de la politique de développement durable par exemple) mais aussi établir la notoriété de l'organisation dans ce domaine (prix et reconnaissance publique de ses actions).

Le deuxième élément dans ce processus organisé concerne l'ensemble des outils administratifs mis en place pour que le travail soit fait, ou en d'autres termes, pour que les actions décidées soient mises en application et leurs résultats évalués. Ainsi en est-il :

- de la définition des responsabilités dans l'exécution des plans d'action : comme cela a été montré dans la partie descriptive de la présentation des résultats, pour chaque action planifiée, la personne en charge de veiller à son exécution est aussi désignée;
- des directives, procédures et protocoles administratifs au niveau interne pour guider l'exécution des actions de durabilité à réaliser, des cahiers de charge en direction des fournisseurs intégrant les attentes de l'organisation dans le domaine.

Ainsi, les tâches à effectuer selon les plans d'action sont désignées formellement; il en est de même pour les attentes envers les fournisseurs;

- des instruments de mesure et de contrôle des résultats. Comme cela a été exposé dans la partie descriptive, l'entreprise étudiée a élaboré un ensemble d'indicateurs de développement durable rassemblés dans un tableau de bord qui est rempli chaque année, et les résultats sont présentés dans un rapport communiqué au conseil d'administration de l'entreprise.

La mise en œuvre de la stratégie de durabilité, dans le cas de l'entreprise étudiée est directement reliée à la formulation telle que présentée plus haut. Elle se fait de façon méthodique et organisée, autour de décisions et d'instruments administratifs formels. Par ailleurs, on note que le processus de mise en application des plans d'action dans les opérations de l'organisation, est descendant, en « cascasant » du haut de la hiérarchie administrative vers le bas (des responsables de département vers les équipes de travail). Pour l'entreprise étudiée, le caractère organisé, c'est-à-dire rigoureux et structuré de la mise en œuvre de la politique de développement durable de l'organisation est un moyen pour assurer l'efficacité du processus, pour atteindre les objectifs fixés. À côté de ce souci d'efficacité, la formalisation du processus vise également à intégrer de façon systématique les préoccupations pour le développement durable dans les pratiques de l'organisation à travers les politiques et les protocoles administratifs. Un exemple de cette volonté de « codifier » la mise en œuvre de l'orientation stratégique de durabilité de l'entreprise est l'adhésion et le maintien à la certification du programme ICI ON RECYCLE niveau 2 de Recyc-Québec dans le cadre de la gestion des matières résiduelles comprenant un cahier de charges à respecter. Un autre exemple concerne l'intégration de considérations de réduction des déchets à la source dans les appels d'offre à l'intention des fournisseurs (utilisation de vaisselle durable pour les traiteurs et fleurs équitables dans les arrangements floraux pour les fleuristes par exemple).

Le caractère organisé du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité est donc un moyen pour l'organisation d'ancrer ses aspirations de développement durable dans les

pratiques au quotidien. Ainsi par exemple, les actions planifiées au niveau environnemental sont directement intégrées dans le travail selon les postes et les fonctions des personnes impliquées. Comme le dit une personne rencontrée « ça finit par faire partie de leurs tâches » (participant n° 4). Par ailleurs, il vise à intégrer les préoccupations de durabilité dans l'identité de l'organisation. Voici ce que dit une personne rencontrée à propos de la politique d'achat responsable dont l'adoption est prévue d'ici la fin de l'année 2019 :

[...] ce souci-là d'intégrer des préoccupations pour le volet social, économique et environnemental dans la façon dont on s'approvisionne et dans notre offre de produits et services doit être déployé de façon systématique, indépendamment des préoccupations personnelles. On doit les incarner au niveau organisationnel (participant n° 9).

Cet enracinement dans les pratiques de travail et dans les tâches opérationnelles ou encore dans l'identité de l'entreprise constitue également une avenue face au défi du temps. En effet, l'intégration des considérations de durabilité dans la gestion et les activités de l'entreprise, à travers la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable est un processus continu dans le temps. Comme le dit une personne rencontrée, « ce n'est pas quelque chose qui a un début puis une fin » (participant n° 6). Cette continuité pose un défi de persistance dans les efforts de mise en œuvre de l'orientation stratégique de l'organisation en matière de durabilité. Comme le dit une personne rencontrée :

[...] la persistance ça c'est important. On persiste et on continue nos efforts là-dedans. Pour moi, c'est évident; ça je pense que c'est l'enjeu. [...] à un moment donné, on lance quelque chose et ce qui est important c'est le maintien de cette orientation qui est difficile. Après un certain temps, les gens peuvent se désaffilier et se laisser aller [...]. Il faut toujours continuer. Je pense que le défi est là (participant n°15).

Face à ce défi, le changement de personnes au sein de l'entreprise constitue un élément de frein car comme le dit une personne, « tout est à refaire » (participant n° 4). La

formalisation du processus, dans les politiques, procédures et protocoles, constitue ainsi un moyen de déployer les actions de façon standardisée au niveau organisationnel et d'aller au-delà des individus. Un autre moyen d'aider au maintien des efforts pour la mise en œuvre de l'orientation de durabilité de l'organisation est l'accompagnement par une firme externe qui apporte des conseils et services spécialisés. Cet accompagnement par une tierce personne spécialisée dans le domaine sert de guide à l'entreprise, dans la continuité de ses actions de développement durable. Les mots suivants d'une personne rencontrée indiquent cela :

On a [...] qui est avec nous qui aide, qui est un peu notre coach là-dedans, qui s'assure qu'on dévie pas des pratiques qu'on voulait mettre en place. [...]. Là on a quelqu'un qui est un petit peu un bâton, qui dit que là vous faites pas ça (participant n°15).

Il ressort de la présentation du concept de processus organisé, développé à partir de l'analyse des données par la théorisation enracinée, que la mise en œuvre de la stratégie de durabilité est déployée selon une démarche structurée et systématique. Le caractère organisé du processus de mise en œuvre s'exprime dans la planification des activités, des responsabilités en ressources humaines et du budget relié, ainsi que dans la mise sur pied d'instruments administratifs indiquant les façons de faire. Comme on l'a montré, ce processus part du haut de la hiérarchie administrative disposant du pouvoir décisionnel et descend graduellement vers la base. Il faut remarquer que la formulation et la mise en œuvre de la stratégie de durabilité relèvent de décisions qui englobent l'organisation dans son ensemble. Ainsi en est-il de la détermination de l'orientation et des objectifs de cette stratégie, en alignement avec les enjeux globaux de l'entreprise (croissance de parts de marché, positionnement précurseur). Ces décisions concernent également l'adoption d'un budget à consacrer à la réalisation des actions de durabilité. Toutes ces décisions sont de l'attribution de la direction générale de l'organisation, avec l'appui de son conseil d'administration. Voici les mots d'une personne rencontrée soulignant le rôle de la direction de l'entreprise dans son cheminement vers la durabilité :

Ce que je me suis rendu compte c'est que même si, comme employé, j'arrive avec la meilleure des intentions, puis que je suis un développement durable si je peux dire là, un puriste totalement, si la haute direction n'embarque pas, oui on peut faire des petits gestes mais au niveau des résultats puis vraiment des grandes orientations et des stratégies qu'on va prendre, ben les moyens sont moins là (participant n°18).

Toutefois, cette forme descendante de mise en œuvre de la stratégie de durabilité s'accompagne d'initiatives allant du bas vers le haut. Ainsi, dans le souci de récupérer des objets et de trouver des moyens pour leur recyclage et leur réutilisation, le personnel œuvrant dans le laboratoire de thanatologie a développé un ensemble d'initiatives, même avant l'introduction de la politique de développement durable dans l'organisation. Selon une personne rencontrée, les stimulateurs cardiaques sur les personnes décédées qui ne peuvent être mis en terre ni jetés comme déchets biomédicaux, sont récupérés. C'est le cas aussi pour des prothèses capillaires, des lunettes et des prothèses auditives, avec le consentement des familles. Les employés du laboratoire de thanatologie ont mis sur pied, avec l'accord de la direction générale, des collaborations avec des programmes existants au niveau d'organismes externes pour le recyclage et la réutilisation du matériel récupéré. Il en est ainsi de l'envoi des prothèses capillaires à un programme de la Société canadienne du cancer, pour être recyclées en perruques. Les prothèses auditives sont envoyées au Collège de Rosemont, à Montréal, pour être utilisées dans le cadre de la formation en technique audioprothésiste, par exemple pour faire des tests ou pour être démontées et remontées par les étudiants. De la même façon, les lunettes récupérées font l'objet de réutilisation via le programme Optométristes sans frontières. À côté de ces initiatives qui ont émergé de la base, un autre moyen de faire monter les idées en matière de durabilité est la participation d'un représentant des salariés au comité de développement durable de l'organisation. Comme cela a été vu dans la partie descriptive, cet organe, piloté par la direction générale, a pour rôle de veiller à la mise en application de la politique de développement durable de l'entreprise. À ce niveau, le fait d'avoir un représentant des salariés sur ce comité quoiqu'à titre consultatif, permet de convoier les points de vue des employés de la base vers le haut, sur les enjeux du développement

durable et sa mise en application dans les opérations de l'entreprise. Voici ce qu'en dit une personne rencontrée :

Parce qu'on voulait s'assurer que la préoccupation pour le développement durable [...] soit confrontée de façon pragmatique aux opérations quotidiennes. [...]. En ayant un employé, ça nous permet aussi de s'assurer que tout le monde est motivé et a la même vision des enjeux (participant n° 9).

Les formes descendante et ascendante du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité, telles qu'on vient de l'exposer, montrent que la collaboration active des partenaires internes de l'organisation joue un rôle essentiel, aux côtés du caractère organisé et directif de ce processus. C'est donc ce deuxième aspect du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité que nous allons mettre en lumière à présent.

Un processus collaboratif. La réalisation de la stratégie de durabilité, formulée dans l'étape première d'objectivation de l'engagement de l'entreprise, nécessite également l'implication proactive des partenaires internes (employés) et externes (fournisseurs) de l'organisation. Cette collaboration implique que les partenaires qui interviennent dans le processus soient en connaissance de l'orientation de développement durable de l'entreprise, d'où l'aspect important des actions de communication selon divers canaux de diffusion (bulletins internes, capsules vidéos, pages web, etc.). À travers ces opérations de communication organisées au niveau de la direction de l'organisation, les partenaires prennent connaissance du fait que le développement durable est une préoccupation importante pour l'entreprise et que celle-ci réalise des actions concrètes pour intégrer cette préoccupation dans ses pratiques au quotidien. Pour la direction de l'organisation, ces activités de communication visent à sensibiliser et à mobiliser ses partenaires autour du partage et de la réalisation de l'orientation stratégique de l'entreprise en matière de durabilité. En effet, pour que les partenaires de l'organisation participent à la réalisation des objectifs de durabilité, il est nécessaire qu'ils soient sensibilisés et mobilisés au départ sur cette préoccupation.

En ce qui concerne cette mobilisation des partenaires de l'entreprise, ce qui ressort comme élément essentiel d'après l'analyse des données recueillies, c'est la perception, chez ces derniers, de la congruence entre le discours et les actions effectivement réalisées quant à l'importance du développement durable pour l'entreprise. Pour paraphraser une personne rencontrée (participant n° 13), cette congruence peut s'exprimer comme suit : « leurs discours prônent le développement durable et quand ils marchent, c'est la même chose ». La congruence entre ce qui est dit et ce qui est fait au niveau de l'entreprise en matière de durabilité se manifeste également par la mise à disposition d'outils nécessaires pour mettre en application les actions décidées dans le domaine. Ainsi par exemple, les îlots de récupération, les bacs de recyclage mais aussi l'information et la formation donnée, pour que les gestes liés à la saine gestion des matières résiduelles deviennent effectifs au quotidien, au sein de l'entreprise. Ou encore, la vaisselle durable mise en place dans certains centres afin d'éviter l'utilisation d'ustensiles jetables lors des cérémonies funéraires. Les traiteurs qui sont les fournisseurs de l'entreprise pour ces événements sont donc portés à ne plus amener du matériel jetable et ainsi à aller dans la ligne de l'orientation de l'organisation de réduire les déchets à la source.

À côté de cette congruence, un autre élément important qui ressort de l'analyse des données est la perception, chez les partenaires internes, qu'il y a un chef de file, qui porte et véhicule le discours sur l'importance de la préoccupation du développement durable et qui mobilise, grâce aux moyens de communication et l'application des actions de durabilité. Dans le cas de l'entreprise étudiée, cette fonction de chef de file est le fait de la direction générale, avec l'appui du conseil d'administration. Le chef de file est ainsi perçu comme la « locomotive » qui tire le mouvement que constitue la mise en œuvre des actions de durabilité dans l'entreprise, en sensibilisant et en mobilisant les partenaires internes et externes autour de la réalisation des objectifs de durabilité. Ainsi, suite à cette mobilisation, la participation et la contribution des partenaires au processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité se traduisent par des initiatives spontanées de la part de ces derniers. Comme l'exprime une personne rencontrée : « le train doit être là. Si la direction générale est sensibilisée, on va embarquer dans le train. Il est plus difficile à

mettre en concert si les initiatives viennent d'en bas mais que la direction n'embarque pas » (participant n° 7).

Il faut noter aussi qu'outre la perception d'une congruence entre le discours de l'organisation et les actions entreprises en matière de durabilité ainsi que l'effet d'entraînement exercé par un chef de file, un troisième élément influe sur la collaboration active des partenaires internes. Selon l'analyse des données, il s'agit de la valorisation des efforts entrepris dans la mise en application des actions de durabilité. Cette valorisation se traduit par une fierté, chez les partenaires internes, de participer à la réalisation de l'orientation stratégique de durabilité de l'organisation. Voici les propos d'une personne rencontrée à ce sujet :

[...] les changements dans notre manière de travailler, c'est un peu plus long mais ça vaut la peine au bout de la ligne, parce qu'on en récupère. Quand on le voit sur la grosseur de nos sacs de déchets comparativement à avant, versus la grosseur de nos sacs de récupération, on est bien fiers (participant n° 21).

La participation de l'organisation à des concours et les prix récoltés pour ses réalisations en développement durable sont aussi des avenues pour valoriser les efforts accomplis par les uns et les autres. Voici ce qu'en dit une personne rencontrée :

L'employé, dans son quotidien, qui ne voit pas l'impact de ses efforts, le fait qu'on participe à des concours, par exemple, qu'on a gagné des prix, [...] c'est une belle tape dans le dos. Puis on se fait un point d'honneur après ça, à retourner le mérite aux employés pour dire, regardez à quel point la coopérative s'est illustrée, ça c'est grâce à vos efforts au quotidien. [...]. Là, les employés comprennent plus; ok, ce n'est pas un exercice de style, ça sert vraiment à quelque chose (participant n° 9).

La collaboration active des partenaires internes de l'organisation se traduit par des initiatives spontanées de la part de ces derniers afin d'agir dans la direction décidée vers le développement durable. Ces initiatives spontanées sont manifestées par de « petits

gestes » de la part des partenaires internes de l'entreprise, que ce soit au niveau de la récupération et du recyclage d'objets ou d'économie d'énergie, dans le cadre de leurs activités. Il convient de faire remarquer que ces actions spontanées, qui prennent naissance justement dans l'accomplissement des tâches opérationnelles, recèlent aussi de la créativité de la part des partenaires internes de l'entreprise. Une créativité qui s'exprime, selon les tâches considérées, dans la recherche de nouvelles façons d'utilisation des ressources matérielles dans une perspective de durabilité.

En récapitulatif de la présentation des deux aspects organisé et collaboratif du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité, il ressort ce qui suit :

- ce processus de mise en œuvre fait suite au processus de formulation de la stratégie de durabilité, tel que présenté, dans le segment précédent. En effet, ce sont les plans d'actions décidées dans cette première phase, qui font l'objet de mise en application dans le processus de mise en œuvre;
- ce processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité est à la fois descendant, allant du haut vers le bas de la hiérarchie administrative de l'entreprise, et ascendant, soit du bas vers le haut. Ainsi, il s'appuie en même temps, sur des instruments formels de gestion administrative (directives, procédures, protocoles de travail, outils de contrôle des résultats) et sur la participation directe des partenaires internes et externes de l'organisation, les deux éléments se renforçant l'un l'autre. En effet, les instruments administratifs formels viennent intégrer directement l'orientation stratégique de durabilité dans les opérations et les tâches au quotidien dans l'organisation. De son côté, l'implication active des partenaires internes (employés) et externes (fournisseurs) vient élargir la portée des actions appliquées relativement à la réalisation de cette orientation. Voici comment ceci est exprimé par une personne rencontrée : « oui, on l'a la directive. Mais nous, on va la maximiser, essayer une initiative personnelle » (participant n° 8);

- la synergie entre les deux aspects organisé et collaboratif requiert certains éléments : le partage ou la diffusion de l'orientation stratégique de durabilité de l'entreprise, un chef de file qui porte le discours en faveur de la durabilité et mobilise l'ensemble des personnes, la congruence entre ce discours et les actions effectivement mises en œuvre. La valorisation des efforts effectués est aussi un élément de mobilisation des partenaires en vue de la réalisation des objectifs de durabilité de l'entreprise.

Au terme de cette présentation des deux aspects organisé et collaboratif du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité dans l'entreprise étudiée, voyons maintenant comment la littérature relative aux points soulevés, peut nous aider à élargir la compréhension de ces éléments.

Comparaison de la littérature. Si nous nous référons au cadre théorique de la recherche, relatif aux écrits sur la formation de la stratégie d'entreprise, il apparaît que le processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité, telle que relatée précédemment, correspond à un processus d'implantation de cette stratégie ainsi que le définissent Johnson et al (2011). En effet, comme l'indiquent ces auteurs, la réalisation de la stratégie décidée se traduit en actions opérationnelles qui sont accomplies à travers des tâches et des responsabilités individuelles formellement définies selon des positions hiérarchiques au sein de l'organisation. Également le déploiement de la stratégie de durabilité contient la mise en application d'instruments bien définis, de mesure et de contrôle des résultats afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés en la matière.

Les résultats de l'analyse du processus de mise en œuvre de la stratégie de durabilité telle qu'étudiée dans l'entreprise participante montrent que les processus de formulation et d'implantation de cette stratégie sont reliés l'un à l'autre. Pour aller plus loin dans l'analyse concernant la relation entre formulation et implantation de la stratégie de durabilité, on peut faire appel à ce que Mintzberg (1994) présente et dénonce comme dichotomie entre ces deux éléments du processus stratégique, une dichotomie qui se

traduit également par la séparation entre la pensée et l'action. Au regard des résultats de l'analyse des données tels que présentés à ce niveau, on ne peut pas parler réellement de dichotomie entre ces deux composantes du processus de formation de la stratégie de durabilité, tel qu'étudié dans l'entreprise participante. D'un côté, l'analyse a montré que la formulation de la stratégie de durabilité, soit l'expression explicite de l'intention volontaire de l'organisation d'agir concrètement envers le développement durable, est le fait des organes décisionnels au sommet de la hiérarchie administrative de l'entreprise. En effet, la détermination et l'adoption de l'orientation générale et des objectifs pour la durabilité, encadrés par la vision et les valeurs de développement durable prônées, relèvent des responsabilités de la direction générale et du conseil d'administration de l'organisation. Dans cette optique, l'intention stratégique qui se matérialise dans une politique de développement durable, traçant ainsi l'orientation générale et les objectifs visés dans ce domaine, provient de ces organes décisionnels. De l'autre côté, cette intention stratégique n'est pas séparée de l'action. Des plans d'action en fonction des six axes d'intervention en matière de durabilité sont définis sur trois ans afin de mettre en application l'orientation stratégique dans les opérations. Les actions de durabilité qui sont mises en application sont précisément celles qui ont été décidées et planifiées lors de la phase de formulation. Par ailleurs, la pratique, au niveau de l'entreprise, de réviser chaque année les plans d'action afin de vérifier ce qui a été fait par rapport à l'intention de départ, met directement en lien formulation et implantation des actions stratégiques. Toujours en se référant à l'approche dichotomique entre formulation et implantation de la stratégie telle que dénoncée par Mintzberg (1994), il apparaît que la présence du comité de développement durable, au niveau de l'entreprise étudiée, constitue une courroie pour relier ces deux processus. En effet, dans cette structure administrative dédiée à la mise en œuvre de la politique de développement durable de l'entreprise, siègent des représentants de la direction, du conseil d'administration et des employés. Ainsi, il n'apparaît pas un détachement net entre d'un côté, ceux qui pensent et formulent la stratégie de durabilité en plans d'action, et de l'autre côté, ceux qui implantent ou mettent en application dans les opérations ces actions planifiées. Si ce n'est pas les mêmes personnes qui décident et mettent en application ces plans d'action, il existe toutefois une plateforme permettant le lien entre ces deux éléments. Les résultats de l'analyse dans cette recherche rejoignent le

point de vue de Mintzberg (1994) selon lequel la mise en application de la stratégie met en relation l'action et la pensée et donc connecte l'implantation à la formulation.

Dans la même veine que le débat relatif à la séparation entre formulation et implantation de la stratégie se pose également celui entre processus planifié et émergent (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2009; Mintzberg, 1990, 1994). En ce qui concerne plus précisément les stratégies de durabilité, il est supposé dans la littérature en question, que ces stratégies sont formées de façon planifiée (Neugebauer, Figge et Hahn, 2016). Ainsi, dans la littérature sur la durabilité et selon ces derniers auteurs, il est supposé que la formation des stratégies de durabilité suit un processus structuré constitué de deux étapes séparées dans lequel la stratégie est d'abord planifiée, puis implantée selon un schéma allant du haut vers le bas. Le cas étudié dans cette recherche suit aussi ce schéma structuré et planifié, comme cela a été montré à plusieurs reprises. Il a été indiqué également que des formes émergentes existent également. Ainsi en est-il des initiatives de récupération et de recyclage de matériel qui ont pris naissance directement à partir des activités du laboratoire de thanatologie, ou encore des initiatives spontanées qui émergent lors de l'implantation des actions stratégiques dans les opérations. Toutefois, au-delà du débat entourant la question de savoir si le processus de formation des stratégies de durabilité doit être plus planifié ou plus émergent, il nous apparaît intéressant de s'interroger sur l'apport du caractère formalisé ou structuré de ce processus. Qu'est-ce que la formalisation du processus apporte comme bénéfices à l'organisation, dans ses efforts pour atteindre les objectifs de durabilité fixés? Un aperçu de cet apport a été exposé plus haut mais il est utile d'y revenir. Au regard des résultats de l'analyse, la formalisation de processus de formation de la stratégie de durabilité, telle que présentée jusqu'ici, apporte deux éléments à l'organisation dans son cheminement vers la réalisation de ses objectifs de durabilité.

Dans un premier temps, le fait de définir clairement des objectifs, des plans d'actions ciblées avec des échéances, des responsabilités attribuées pour atteindre ces objectifs ainsi que des mesures de suivi et de contrôle des résultats facilite le déroulement du processus. Ainsi, on sait où l'on va et comment y aller. Également chacune des personnes

impliquées dans le processus sait ce qu'elle a à faire. La formalisation du processus de planification et d'implantation des actions de durabilité ciblées permet donc de « structurer la démarche » pour la réalisation des objectifs fixés. Elle peut se voir comme un fil conducteur à suivre, avec des dates de réalisation, des indicateurs qui éclairent sur la performance des actions réalisées. Dans ce sens, cette formalisation aide les personnes impliquées et l'organisation dans son ensemble, à cheminer dans sa démarche d'élaboration et de mise en œuvre de sa stratégie de durabilité. Dans un deuxième temps, la formalisation du processus de formation de la stratégie de durabilité aide à ancrer les préoccupations pour le développement durable dans le système organisationnel. Ainsi, par exemple, l'intégration des activités de récupération directement dans les tâches, en fonction des postes de travail concernés, par le biais de directives et de protocoles de travail, vise à aller au-delà des personnes pour tendre vers un enracinement dans les routines de l'organisation. Effectivement, ce qui est mis en évidence dans cette situation, c'est d'indiquer comment le travail doit être fait, peu importe la personne qui occupe le poste en question. La formalisation du processus a une incidence, en termes de continuité dans les opérations, sur l'organisation en tant que système, qui poursuit des objectifs et cherche à les atteindre, et donc va au-delà des individus spécifiques impliqués. Plus précisément au niveau de l'opérationnalisation de la durabilité de l'entreprise, la formalisation aide à l'intégration transversale des préoccupations de développement durable dans les diverses fonctions de l'organisation. Ainsi, selon les données analysées, le fait de « codifier » les manières de faire et les aspirations en faveur de la durabilité au sein de politiques (politique d'approvisionnement, politique de ressources humaines) permettrait d'intégrer des critères de durabilité dans la prise de décisions au niveau des différentes fonctions de l'entreprise. Dans cette optique, l'intégration des préoccupations de durabilité tendrait à être systématique et ainsi, à s'ancrer dans l'identité de l'organisation.

Cependant et selon les données recueillies et analysées, il apparaît également que la formalisation, seule, ne suffit pas dans le processus d'implantation de la stratégie de durabilité. Comme cela a été exposé plus haut, la collaboration active des partenaires internes et externes de l'organisation joue un rôle nécessaire. Au niveau interne,

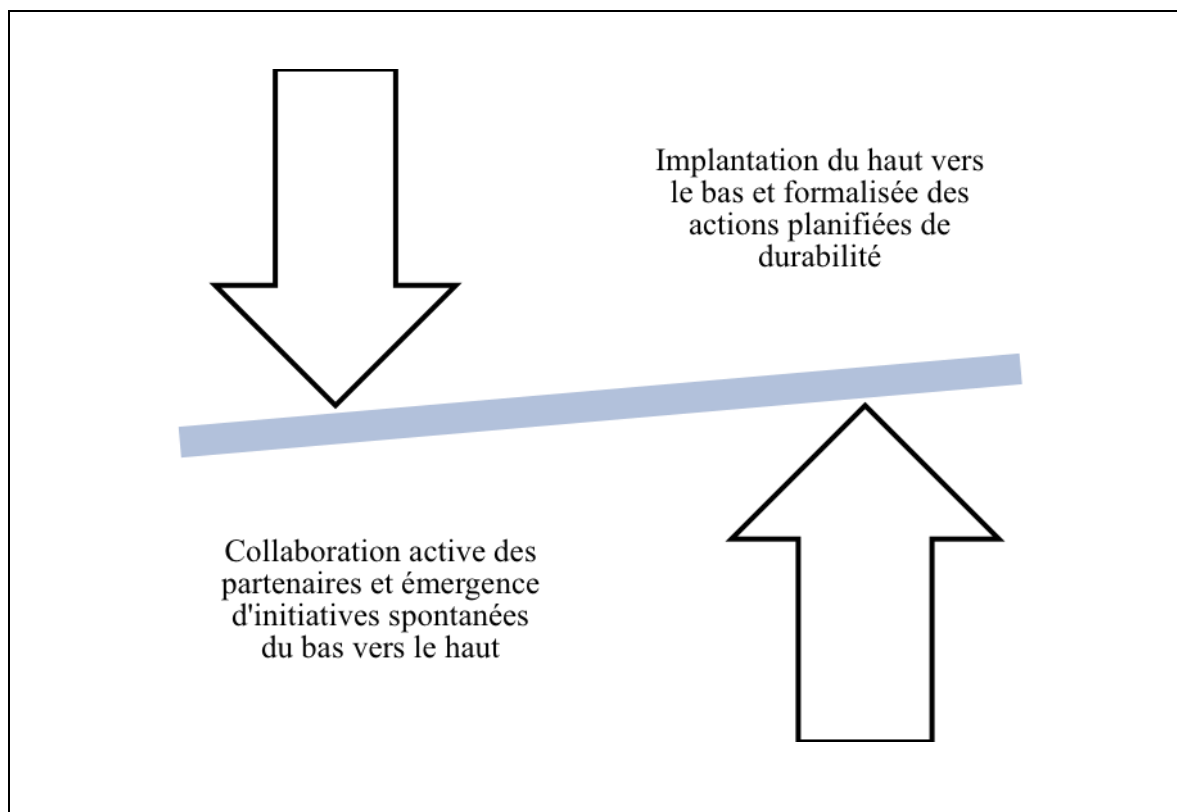
l'implication spontanée des partenaires dans l'implantation de la stratégie de durabilité, au-delà de l'application des incitations directives, a un effet de levier dans les efforts de réalisation de l'orientation de l'organisation en matière de développement durable. En effet, elle contribue à vaincre les résistances internes aux changements d'habitudes que demande l'implantation des actions de durabilité dans les opérations. Elle impulse également un effet d'entraînement dans les équipes de travail au niveau du développement d'initiatives spontanées et créatives qui enrichissent la portée des actions planifiées implantées. Les propos suivants de deux personnes rencontrées offrent une illustration de ce qui vient d'être dit :

La politique nous fait penser à de petits gestes. Il y a des collègues autour de nous qui font un petit geste et on se dit, c'est vrai, c'est une bonne idée. [...]. Ce sont tous de petites choses qui s'ajoutent plus un plus un (participant n° 7).

Je pense que c'est en groupe qu'on va pouvoir trouver, pour être des innovateurs, on pourrait innover c'est-à-dire faire des choses que les gens ont pas fait encore, juste parce qu'on est dedans et on a du support. [...]. Quand tu dis que t'as ton CA, ta direction qui poussent vers ça, c'est ben (participant n° 13).

Il est nécessaire de remarquer que ces « petits gestes » nés des initiatives spontanées émergeant directement des activités opérationnelles deviennent avec le temps, des habitudes qui s'enracinent au sein de l'organisation. Le processus d'implantation de la stratégie, tel que vu jusque-là à travers les aspects organisé et collaboratif présente à la fois une forme descendante, du haut vers le bas, et une forme ascendante, du bas vers le haut. Au regard des résultats tirés de l'analyse des données, la conjonction de ces deux formes apporte une synergie qui se traduit par un développement d'actions spontanées qui enrichissent celles planifiées. Cette relation entre ces deux formes est représentée par la figure ci-dessous.

Figure 4.12.
Formes descendante et ascendante de l'implantation des actions de durabilité



Au niveau où nous sommes arrivés dans la présentation des composantes du modèle conceptuel proposé, pour comprendre le processus de formation de la stratégie de durabilité, à partir de l'étude et l'analyse du cas de l'entreprise participante, il convient de faire une mise au point. Nous sommes toujours dans la section consacré au processus de réalisation de l'engagement objectivé ou en d'autres termes, de mise en œuvre de la stratégie de durabilité précédemment formulée. Les deux aspects organisé et collaboratif de ce processus viennent d'être traités et ce, au regard des données analysées. Il reste maintenant à voir en quoi consiste l'aspect apprentissage de ce processus, tel que cela apparaît dans le modèle conceptuel proposé.

Un processus d'apprentissage. Ce troisième aspect joue un rôle pivot dans la réalisation de l'engagement objectivé pour la durabilité. Ce qui est voulu, avec la formulation et la

mise en application de l'orientation générale pour la durabilité au sein de l'organisation, c'est l'adoption de nouvelles habitudes et pratiques concourant à atteindre les objectifs fixés en la matière. Le passage ou la transition vers des pratiques de durabilité au quotidien requiert une acquisition de connaissances et de compétences chez les personnes impliquées dans ce processus. L'apprentissage se traduit au niveau interne par des actions formelles de formation. Il passe aussi par l'expérience (en posant de petits gestes), par le partage des bonnes initiatives ou pratiques, par la conscientisation ou l'appropriation de l'importance de développer des réflexes favorisant la réalisation des actions de développement durable.

L'analyse des données fait apparaître trois formes d'apprentissage dans le processus de mise en œuvre de l'orientation générale de développement durable de l'entreprise : par transfert de connaissances, par l'action, par appropriation.

L'apprentissage par transfert de connaissances. Les activités à ce niveau passent par l'éducation et la sensibilisation au développement durable ainsi que par la formation directe. Poser des actions et participer au mouvement de l'organisation vers la durabilité réclament une compréhension préalable de ce qu'est le développement durable de la part des personnes impliquées. Les activités de sensibilisation et d'éducation à la durabilité visent donc à faire connaître en quoi consiste le développement durable ainsi que les impacts des gestes posés par les uns et les autres, surtout sur l'environnement écologique. Dans l'entreprise étudiée, ces activités passent par de l'information sur cette question dans les bulletins internes et externes, par des affichages sur écran dans les centres funéraires. En ce qui concerne plus particulièrement les clients et les membres de l'organisation, la sensibilisation et l'éducation au développement durable sont aussi véhiculées à travers le développement de certifications « maison » élaborées au sein du réseau de la Fédération des Coopératives Funéraires du Québec (FCFQ). Le but, à ce niveau, est de susciter l'intérêt, la réceptivité auprès des clients et membres, de leur montrer la différence qu'apporte un produit certifié développement durable, et les amener à partager l'engagement de l'organisation pour la durabilité. Car, si les clients et membres n'ont pas une connaissance effective de l'engagement de l'entreprise pour le

développement durable, s'ils ne comprennent pas en quoi c'est significatif, il est alors plus difficile de les embarquer dans ce mouvement. Une initiative dans cette optique est la conception du logo Héritage, développé au sein du réseau de la FCFQ. L'apposition de ce logo sur les documents et produits offerts vise à montrer l'engagement des coopératives affiliées en matière de durabilité et à souligner la différenciation d'être précurseur, auprès des clients et des membres. Voici les propos de deux personnes rencontrées qui illustrent cela :

C'est de faire maintenant connaître les actions et d'amener les membres et les non membres là-dedans. Et c'est pour ça le logo. Faire en sorte de faire connaître de quoi il s'agit, puis de faire en sorte que quand nos gens, nos clients, nos membres verront ça, qu'ils osent poser la question; c'est quoi ça, pour quoi faire. Et là, on peut cheminer un peu avec eux. Leur dire ça représente telle chose, ça signifie telle chose (participant n° 11).

[...] justement de développer une certification en deux plans sur les produits : une certification qui va être écoresponsable, donc est ce que c'est effectivement quelque chose de biodégradable; mais aussi une certification achat responsable. Par exemple c'est des matériaux qui sont faits au Québec. [...]. Nos cercueils sont fabriqués dans Lotbinière, ici dans la rive sud de Québec. Donc ça c'est quelque chose que je veux qu'on mette en valeur. [...] et ultimement, dans une logique commerciale, il faut que le client sache pourquoi il paie plus cher (participant n° 9).

Le transfert de connaissances en matière de durabilité, à travers, les activités de sensibilisation et d'éducation, permet donc de fournir aux personnes impliquées, des informations sur ce qu'est le développement durable. Cependant, comme cela vient d'être montré, la simple connaissance ne suffit pas. Il est nécessaire que les personnes considérées comprennent aussi la portée des actions de durabilité afin d'adhérer à l'engagement de l'organisation et de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés dans le domaine. À côté des activités d'éducation et de sensibilisation, il y a également de la formation directe adressée aux partenaires internes, sur des actions spécifiques. Ainsi en

est-il des activités formelles de formation en gestion des matières résiduelles qui permettent aux personnes impliquées d'acquérir les compétences nécessaires et poser les bons gestes dans ce domaine.

L'apprentissage par l'action. Dans cette forme d'apprentissage, l'acquisition des gestes et des habitudes reliées à la durabilité se fait à travers l'expérience immédiate. Comme beaucoup de personnes rencontrées l'ont mentionné, le changement d'habitudes ne va pas de soi au début, et c'est avec le temps que de nouveaux réflexes s'installent. En effet, face aux nouveaux gestes à poser dans le quotidien (trier, récupérer et recycler au lieu de tout jeter par exemple), le travail à faire apparaît plus lourd car il prend plus de temps à effectuer. En cela, les personnes impliquées le trouvent plus difficile au premier abord. Cependant, en répétant plusieurs fois ces gestes dans les tâches effectuées, ils deviennent routiniers et perdent ainsi la charge de lourdeur qui y était associée au départ. Ainsi, l'action au niveau individuel permet de mettre en pratique les connaissances acquises grâce à la formation formelle et aux activités de sensibilisation à la durabilité.

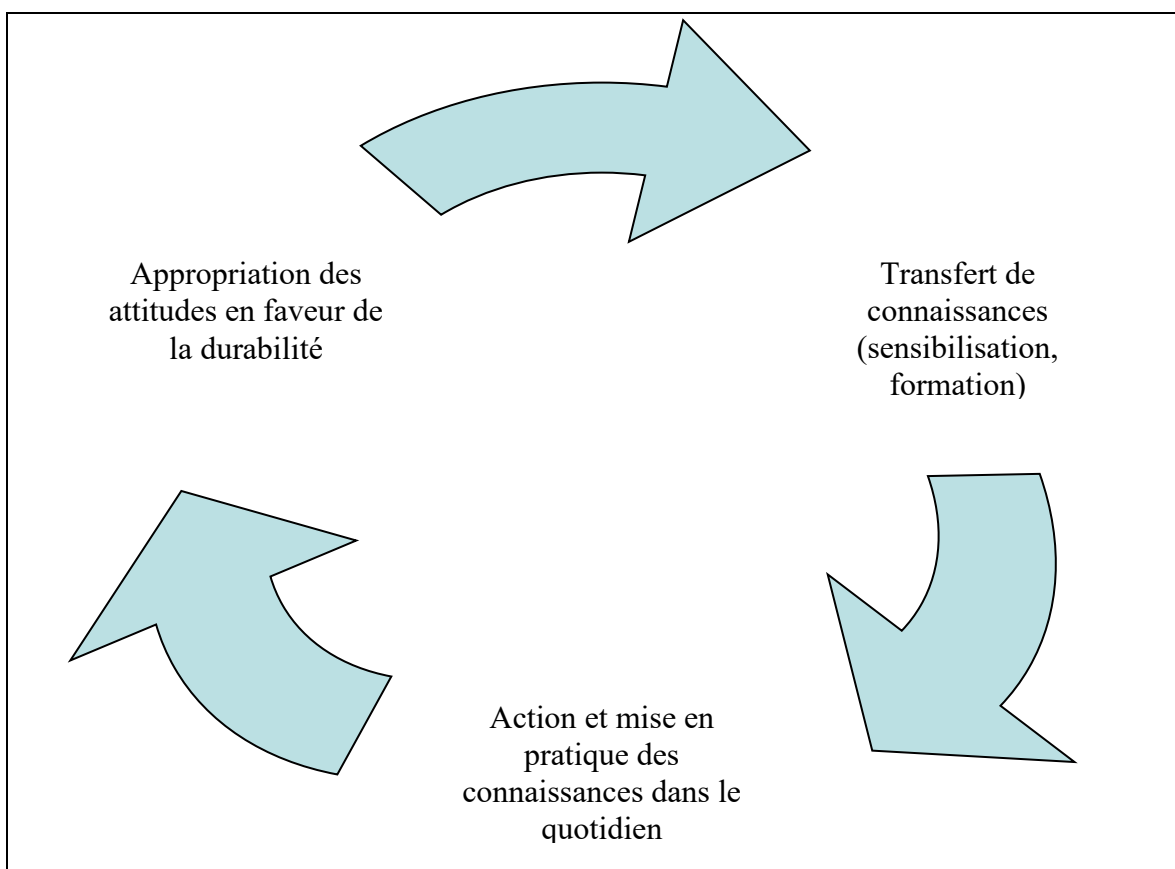
L'apprentissage par appropriation. À ce stade, la perspective de la durabilité, essentiellement dans sa dimension écologique, fait partie intégrante de la façon dont la personne impliquée conçoit et effectue ses activités. La personne connaît l'orientation de l'entreprise en faveur du développement durable et y adhère. Par conséquent, dans ses tâches quotidiennes au sein de l'entreprise, elle pose des gestes dans l'optique de cette orientation, parce que « c'est comme cela que le travail doit être fait » (participant n° 14) et non plus seulement parce qu'« on me l'a demandé ». En tenant compte du cas de l'entreprise étudiée, cette forme d'apprentissage se fait au contact de la personne ayant le rôle de chef de file en ce qui concerne l'engagement pour la durabilité. Ainsi, la personne chef de file transmet, communique son engagement, sa volonté d'agir en faveur de la durabilité aux personnes proches qui se disent dès lors « contaminées ». On peut voir là, une propagation, au niveau des individus, de l'implication en faveur du développement durable, se traduisant *in fine* par une appropriation personnelle. À ce niveau,

l'engagement de l'entreprise pour la durabilité est porté, individuellement, par chaque personne qui se l'approprie et agit donc en conséquence, dans ses activités au quotidien.

À travers les trois formes qui viennent d'être exposées, la dimension de l'apprentissage joue un rôle clé dans tout le processus de développement et de mise en œuvre de l'engagement pour la durabilité dans l'entreprise. Comme nous l'avons exposé à plusieurs reprises, l'objectivation de l'engagement pour la durabilité, et sa concrétisation dans la réalisation d'actions ciblées, signifient de viser l'action et de poser des gestes concrets. Comme cela a été aussi présenté, différentes catégories de personnes interviennent directement dans ce processus (direction, employés, clients, fournisseurs) et doivent concourir, à travers leurs actions, à l'atteinte des objectifs de durabilité préalablement fixés. Partager l'engagement de l'organisation et contribuer à la réalisation de l'orientation donnée demandent une ouverture, une réceptivité de la part de ces différents participants, au discours en faveur de l'action pour le développement durable. Or cette ouverture ou réceptivité ne va pas automatiquement de soi. C'est pourquoi des activités de sensibilisation et d'éducation en la matière sont déployées aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur de l'organisation. Dans le cas de l'entreprise étudiée, au niveau externe, les opérations de sensibilisation dirigées vers les clients visent à leur faire comprendre la différenciation qu'apporte pour eux, l'intégration de la perspective de durabilité dans les produits et services qui leur sont offerts. Au niveau interne, en plus de la sensibilisation, s'ajoute la formation formelle, en vue de développer la compréhension de ce qu'est le développement durable pour l'entreprise et les habiletés nécessaires, chez les personnes impliquées dans la mise en application des actions de durabilité. En mettant en pratique dans leurs tâches les connaissances ainsi acquises, ces personnes renforcent leurs habiletés dans le domaine. Par ailleurs, les interactions rapprochées entre les personnes impliquées favorisent la dissémination des comportements en faveur de la durabilité, se traduisant par une appropriation, au niveau individuel, de l'orientation véhiculée. De cette façon, ceux qui savent, contaminent ceux qui sont proches d'eux, en leur transmettant leurs connaissances et leurs attitudes en faveur du développement durable. En s'appropriant ce qui leur a été transmis, les receveurs les propagent à leur tour aux personnes proches d'eux. On peut donc voir une relation circulaire entre ces

trois formes d'apprentissage de la durabilité au sein de l'organisation, relation représentée par la figure ci-dessous :

Figure 4.13.
Relation circulaire entre les formes d'apprentissage de la durabilité



Cette relation entre les trois formes d'apprentissage des connaissances et attitudes en faveur de la durabilité amène deux remarques. D'abord, il est à noter que le transfert de connaissances dans le domaine, ne se fait pas seulement à l'aide d'activités formelles décidées en haut de la hiérarchie administrative. Il y a de la sensibilisation à la durabilité aussi de façon latérale, entre les personnes impliquées à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, une personne déjà sensibilisée en la matière et ayant adopté dans ses tâches des comportements en faveur de la durabilité, va sensibiliser les autres personnes proches à

opter pour ces mêmes comportements. Ensuite, la circularité de la relation entre les trois formes d'apprentissage a un effet cumulatif sur l'organisation dans son ensemble, en termes d'évolution des pratiques en faveur de la durabilité. Le cumul de l'apprentissage au niveau individuel concourt à l'apprentissage de l'organisation dans son ensemble, car le nombre de personnes adoptant, dans leurs activités quotidiennes, des comportements dans la perspective de durabilité, augmentent au sein de l'entreprise.

Si l'on se réfère à la littérature relative à l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978), le lien entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel, tel que relaté dans le cas de l'entreprise étudiée, rejoint les propos des auteurs cités. En effet, selon Argyris et Schön (1978), l'apprentissage individuel est une condition nécessaire pour l'apprentissage organisationnel. Ainsi, l'organisation ne peut pas apprendre si les individus en son sein n'ont pas appris au préalable. Si nous revenons au cas étudié, cela signifie que la réussite de la réalisation de la stratégie de durabilité de l'entreprise considérée dans son ensemble, fait appel à l'apprentissage des personnes impliquées. Cet apprentissage passe par l'acquisition et l'appropriation de connaissances et d'habiletés reliées à la durabilité, qui deviennent applicables dans les tâches au quotidien au sein de l'entreprise.

Avec la présentation de la dimension de l'apprentissage, nous avons fait le tour du processus de réalisation de l'engagement objectivé. Comme cela a été exposé, ce processus de mise en actions ou d'application de l'orientation et des objectifs de durabilité exprimant l'engagement de l'organisation en la matière, se réalise à travers les trois aspects d'organisé, de collaboration active des partenaires internes et externes, et d'apprentissage aussi bien individuel qu'organisationnel. Chacune de ces trois composantes comporte des caractéristiques propres, qui ont également été mises en évidence dans cette section. Le tableau ci-dessous résume ainsi la constitution du processus de réalisation de l'engagement objectivé dans ses trois aspects et des sous-éléments qui caractérisent ces aspects et soutiennent leur déploiement.

Tableau 4.11.
Caractéristiques du processus de réalisation de l'engagement objectif

Processus de réalisation de l'engagement objectif	Aspects du processus	Sous-caractéristiques principales des aspects
	Organisé	Formalisé : planifié, implantation des actions du haut vers le bas Continu dans le temps Support de ressource externe
	Collaboratif	Mobilisation des partenaires par la congruence entre le discours et la concrétisation en actions Rôle d'entraînement d'un chef de file Valorisation des efforts de collaboration des partenaires Émergence d'initiatives spontanées du bas vers le haut
	Apprentissage	Par transfert de connaissances : sensibilisation, formation Par l'action : acquisition d'habiletés par la pratique Par appropriation : internalisation individuelle du discours en faveur de la durabilité Relation positive entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978)

Avec ce tableau récapitulatif se termine la présentation des éléments constitutifs du modèle conceptuel développé dans cette recherche en vue de permettre une compréhension du processus de formulation et d'implantation de la stratégie de durabilité. Il convient maintenant de se pencher de plus près sur les relations qui interviennent entre ces différentes composantes. Toutefois, avant cela, il serait utile de dire quelques mots sur les actions de durabilité réalisées avec le regard de la littérature concernée. En effet, il a été fait mention dans la partie descriptive de l'analyse, des types d'actions de durabilité ciblées et mises en application au niveau opérationnel dans

l'entreprise étudiée. En le comparant avec la catégorisation des stratégies de durabilité donnée par Stead et Stead (2004), il apparaît ce qui suit (tableau ci-dessous) :

Tableau 4.12.
Types de stratégie de durabilité appliqués à l'entreprise étudiée

Types de stratégie de durabilité	Actions de durabilité de l'entreprise étudiée
Prévention de la pollution	Compensation des gaz à effet de serre : plantation d'arbres Gestion saine des matières résiduelles : réduction des déchets à la source, récupération, recyclage
Éco efficacité	Gestion responsable de l'eau Efficacité énergétique
Produits responsables	Offre de cercueils et d'urnes écologiques Achats locaux Certification « maison » : logo Héritage
Socio efficacité	Formation des employés; conciliation travail-famille Dons et commandites envers la communauté locale Inter coopération

Adapté de Stead et Stead (2004)

4.2.3. La dynamique du modèle conceptuel

Les relations entre les différentes composantes du modèle conceptuel proposé ont été entrevues lors de la présentation successive de ces éléments. Il est toutefois nécessaire de s'appesantir là-dessus afin de donner une compréhension d'ensemble du processus de formation de la stratégie de durabilité, processus que le modèle veut représenter.

Dans le modèle conceptuel proposé, l'engagement constitue la première phase du processus de formation de la stratégie de durabilité. Dans cette recherche et selon les données récoltées et analysées, l'engagement pour la durabilité a été définie comme l'intention ou la volonté de l'organisation considérée, de conduire ses activités et remplir sa mission en tenant compte des dimensions économique, sociale et écologique de ses opérations. Cette définition se distingue de celle avancée par Jansson et al. (2017) dans la mesure où l'engagement pour la durabilité est déduit des manières de faire de l'organisation. En identifiant l'engagement à partir de l'importance de la notion de durabilité observée dans les processus et procédures de l'organisation (philosophie de management, planification stratégique par exemple), ces auteurs donnent une définition *ex post* de ce concept. Dans cette perspective, l'engagement pour la durabilité provient du comportement de l'organisation alors que dans le point de vue de la présente recherche, cet engagement est l'élément initial ou initiateur de l'action de l'entreprise en faveur de la durabilité.

Cependant, comme cela a été exposé à plusieurs reprises, l'intention seule ne suffit pas. Elle doit être suivie d'actions pour que l'évolution de l'organisation vers une durabilité soit effective. C'est cette opération de donner une forme concrète à l'engagement pour la durabilité que nous avons nommé objectivation. De cette façon, l'engagement objectivé se traduit, dans le cas de l'entreprise étudiée, par une orientation stratégique définie autour de six axes d'intervention et d'objectifs à atteindre, ainsi que de choix d'actions en la matière. En se référant à la littérature sur la stratégie d'entreprise, cette objectivation de l'engagement pour la durabilité s'apparente à une formulation de stratégie (Mintzberg, 1990). En empruntant et adaptant les termes d'Ansoff (1987), l'engagement objectivé, équivalant à une formulation stratégique, constitue la logique qui guide le processus par lequel l'entreprise va évoluer vers le développement durable. Dans le cas étudié, cette logique trouve sa source dans la décision managériale d'un positionnement précurseur de l'entreprise au sein de son secteur d'activité. Cette logique est aussi, pour l'organisation, l'expression de valeurs propres à la durabilité, en termes de responsabilité sociale et de responsabilité écologique (Carroll, 1979, 1990; Jenkins, 2009). Ces deux logiques de l'engagement objectivé ont été dénommées respectivement par les concepts

d'engagement porté par l'action managériale et l'engagement porté par les valeurs intrinsèques de durabilité.

Il est utile de noter que l'engagement pour la durabilité demande au préalable, une ouverture, une sensibilisation à la préoccupation de concilier les dimensions économique, sociale et écologique des activités de l'entreprise. Ceci implique une compréhension du concept de durabilité, dans ces trois dimensions, et son application à la réalité de l'organisation concernée, en mettant en évidence les enjeux qui lui sont propres, compte tenu de sa mission et de ses activités. Dans l'entreprise étudiée, l'étude du cycle de vie de ses activités funéraires a révélé des enjeux spécifiques, en matière d'impacts l'environnement écologique (émissions de GES, pollution des sols, etc.). Par ailleurs, de par son identité coopérative, elle cultive les enjeux de pérennité au niveau économique et de contribution au développement de la communauté locale, au niveau social. Cette compréhension du concept de développement durable à l'échelle de l'entreprise considérée l'amène à construire une représentation pratique de la durabilité lui permettant ainsi de mettre en actions son engagement dans ce domaine. En ce qui concerne l'entreprise étudiée, cette représentation est constituée par le cadre de référence déterminé autour de six axes d'intervention.

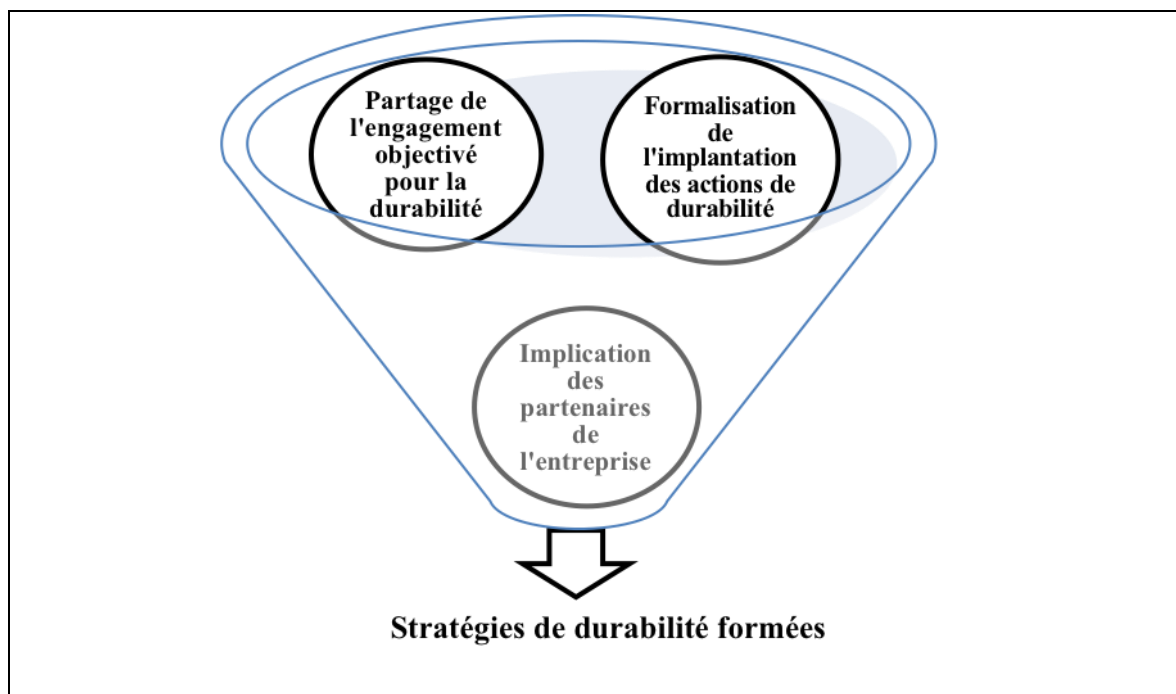
À la lumière de ce qui vient d'être dit, l'engagement pour la durabilité nécessite d'abord une appropriation du concept de développement durable, c'est-à-dire une compréhension appliquée aux enjeux propres à l'organisation concernée. C'est à partir de là qu'une stratégie de durabilité peut être formulée et mise en œuvre en vue de concrétiser cet engagement au niveau de l'entreprise.

Si nous reprenons le fil de cette section qui vise à présenter les relations, existant entre les différentes composantes du modèle proposé pour comprendre le processus de formation de la stratégie de durabilité, il faut examiner en même temps comment ces liens agissent sur le déroulement de ce processus. En effet, le modèle proposé se veut une réponse à l'objet de cette recherche qui est de comprendre comment les stratégies de durabilité se forment dans les entreprises engagées envers le développement durable. Comprendre ce

processus de formation de la stratégie de durabilité nécessite de connaître, dans un premier temps, les différents éléments qui le constituent. C'est ce que nous avons fait plus haut, dans la section consacrée à la présentation des composantes du modèle conceptuel. Il est nécessaire dans un deuxième temps, de faire valoir la dynamique du modèle afin de montrer comment ces différents éléments interagissent pour que l'engagement objectivé soit effectivement réalisé et traduit dans les pratiques organisationnelles. À ce niveau, on peut voir deux sortes de dynamique.

La première dynamique a trait au processus conduisant aux stratégies réalisées, expression empruntée à Mintzberg (1994). Elle fait intervenir la dimension organisée et formalisée d'implantation des actions de durabilité définies, pour matérialiser l'engagement objectivé de l'organisation pour le développement durable. La dynamique à ce niveau, induit des mouvements à la fois descendants (directives, procédures, formation formelle, outils de suivi et de mesure des résultats) et ascendants (initiatives spontanées des partenaires internes et externes tels que les fournisseurs) afin de combiner les efforts vers la réalisation des actions de durabilité. L'implication active de ces partenaires organisationnels est donc un élément nécessaire pour l'efficacité de ce processus d'implantation. Cette contribution est elle-même assujettie à ce que ces derniers aient connaissance de l'orientation stratégique de l'organisation en matière de développement durable. Les moyens pris pour communiquer et faire partager l'engagement de l'entreprise pour le développement durable sont essentiels dans cette optique. Cette première dynamique mettant en présence le partage de l'engagement objectivé pour la durabilité, la formalisation de l'implantation des actions de durabilité et l'implication spontanée des partenaires internes et externes de l'organisation, pour arriver aux stratégies de durabilité effectivement réalisées et donc formées, peut être représentée par la figure ci-dessous :

Figure 4.14.
Dynamique menant aux stratégies formées de durabilité

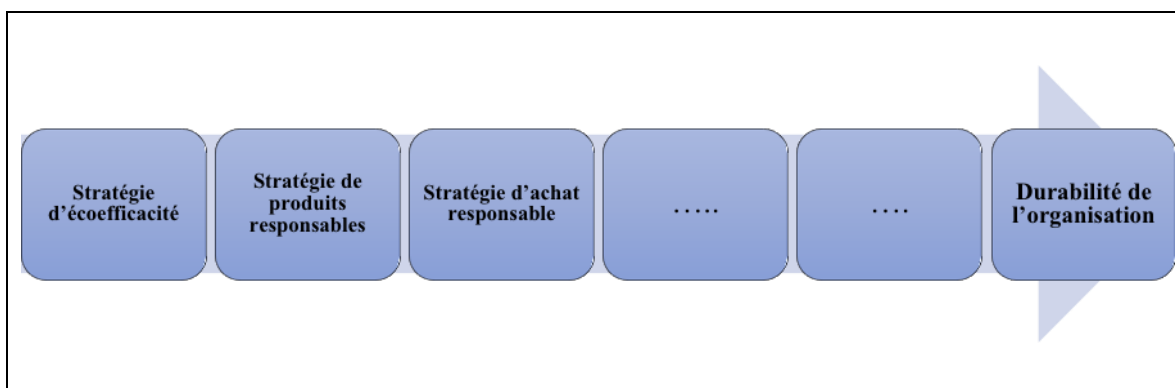


On fait la remarque ici que les stratégies de durabilité ainsi réalisées ou formées s'apparentent aux types de stratégies déterminés par Stead et Stead (2010), soit par exemple d'écocoefficacité ou de produits responsables.

La deuxième dynamique est relative au maintien et à la poursuite dans la durée, du processus stratégique de durabilité. En effet, comme cela a été vu, la réalisation de stratégies de durabilité est un processus continu, qui s'échelonne dans la durée. Ainsi, les actions de durabilité s'échelonnent dans le temps, tant au niveau de leurs choix, que de celui de l'élaboration et de l'implantation des plans d'actions. Il est évident que l'organisation ne peut réaliser toutes les actions de durabilité voulues en même temps. Il y a des éléments de disponibilité de ressources à prendre en compte. Ce caractère continu dans le temps, du processus constitué d'une succession de stratégies de durabilité

(typologie de Stead et Stead, 2010), pour aller vers la durabilité de l'organisation dans son ensemble et dans tous ses domaines, peut être représenté par la figure ci-dessous :

Figure 4.15.
Caractère continu dans le temps du processus stratégique de durabilité



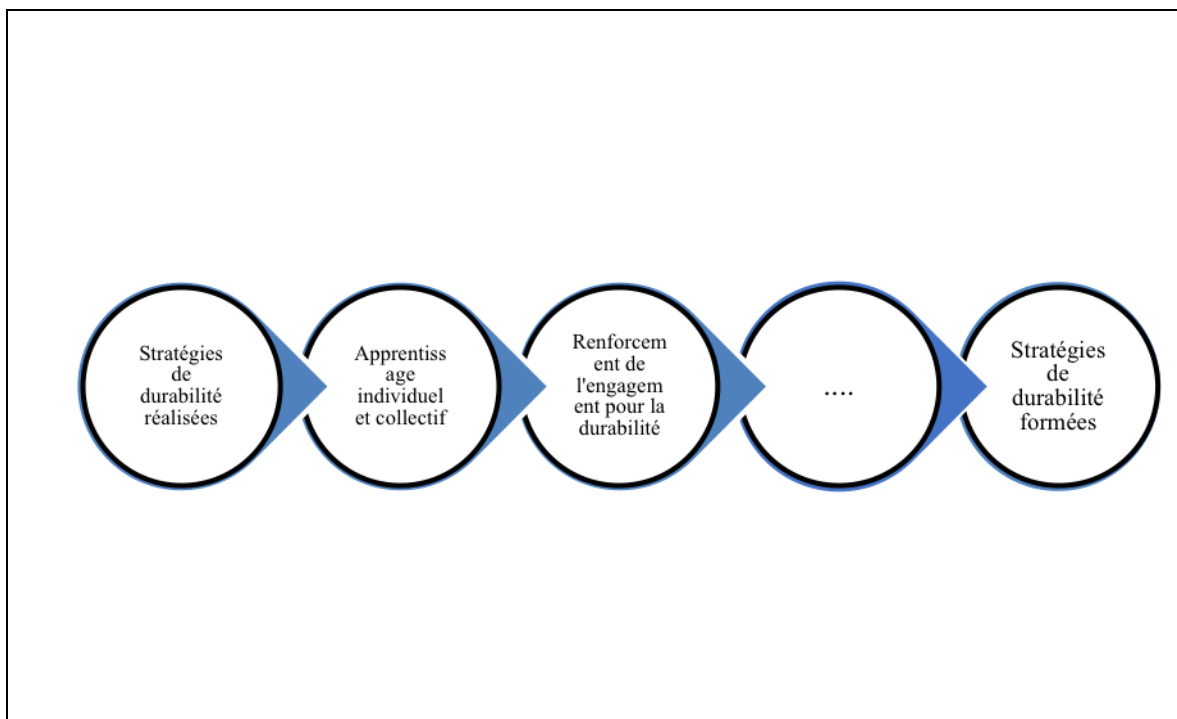
Par ailleurs, durant le processus de formation des stratégies de durabilité, l'entreprise tire des leçons de ses expériences successives au niveau de la mise en œuvre de ses actions de durabilité. Dans le cadre de l'entreprise étudiée, cet apprentissage se manifeste par exemple dans le choix de réduire les déchets à la source pour améliorer la saine gestion des matières résiduelles. Elle procède de cette manière à trouver, au fur et à mesure des plans successifs d'actions, des façons de faire pour bonifier les éléments du processus stratégique en la matière. Cette deuxième dynamique concourt à l'enracinement de la durabilité dans les manières de faire de l'entreprise et renforce en même temps l'engagement pour la durabilité. En effet, plus l'entreprise apprend et tire des leçons de ses pratiques de durabilité, plus elle poursuit et bonifie son processus stratégique, ce qui se traduit par la confirmation de son engagement. Dans le même temps, plus les partenaires internes et externes de l'organisation voient la concrétisation de son engagement pour la durabilité, et plus ils sont susceptibles d'y contribuer. Le rôle joué par l'apprentissage, autant individuel que collectif, se révèle notable dans cette dynamique. Au niveau de l'entreprise, cet apprentissage se traduit aussi par des activités

de sensibilisation et d'éducation à l'intention de ses partenaires internes mais également de ses clients. Dans cette mesure, l'entreprise vise à amener ces derniers à partager son orientation stratégique de durabilité et à agir pour son accomplissement. Ainsi, si toutes les personnes concernées participent aux efforts de l'entreprise pour implanter des pratiques empreintes de durabilité, cela va en faveur de leur enracinement dans les habitudes organisationnelles. Pour reprendre une expression d'Argyris et Schön (1978), cette dynamique favorise l'inscription des pratiques de durabilité, ainsi instaurées, dans la mémoire de l'organisation. Dans cette optique et en se référant à Argyris et Schön (1978), le processus d'apprentissage concerne l'organisation dans son ensemble, et consiste à l'amélioration des connaissances et de la compréhension relative à la durabilité. Si l'apprentissage au niveau des individus est nécessaire pour poser les gestes au quotidien favorisant l'orientation stratégique de durabilité, il doit aussi être étendu collectivement, au sein de l'entreprise pour que l'enracinement puisse se faire. Cela va dans le sens des propos d'Argyris et Schön (1978), selon lesquels l'apprentissage individuel est une condition nécessaire mais non suffisante à l'apprentissage organisationnel. En même temps, pour que cet apprentissage organisationnel puisse se faire, l'organisation doit vaincre les résistances au changement qui freineraient l'instauration des nouvelles pratiques orientées vers la durabilité.

La mise en évidence de ces deux dynamiques dans le modèle conceptuel proposé, pour comprendre le processus de formation de stratégies de durabilité, amène à tirer la conclusion suivante. Le processus ne se clôt pas avec la réalisation des actions planifiées. En effet, les actions stratégiques réalisées sont suivies d'autres actions, et continuent ainsi dans une durée non déterminée (dans le cas étudié). Car ce que vise l'entreprise en fin de compte, c'est l'enracinement des pratiques de durabilité, dans une spirale de mouvements faisant intervenir des activités d'apprentissage, d'actions dirigées et spontanées, et d'affermissement de l'engagement pour le développement durable. Cette deuxième dynamique peut se représenter comme suit :

Figure 4.16.

Dynamique entre stratégies formées, engagement et apprentissage, en matière de durabilité



Au terme de cette partie consacrée à la présentation des résultats issus de l'analyse des données et au regard de ce qui y a été exposé, il convient de se poser la question suivante, et d'y répondre. En quoi le processus de formation de stratégies de durabilité s'identifie et se différencie du processus stratégique traditionnel, tel que défini dans la théorie? En d'autres termes, le processus stratégique de durabilité constitue-t-il un cas spécifique de stratégie d'entreprise (Lafleur, 2002).

En se référant aux résultats présentés, il apparaît que ce processus de formation se compose des étapes de formulation et d'implantation, telles que définies par les théoriciens de la stratégie d'entreprise (Ansoff, 1987; Mintzberg, 1990, 1994; Porter, 1999; Johnson et al.). Dans cette optique, la formation de la stratégie de durabilité passe par la détermination des objectifs de durabilité et leur traduction en plans d'action, pour ensuite déboucher sur l'implantation des actions décidées. Ce processus suit les formes

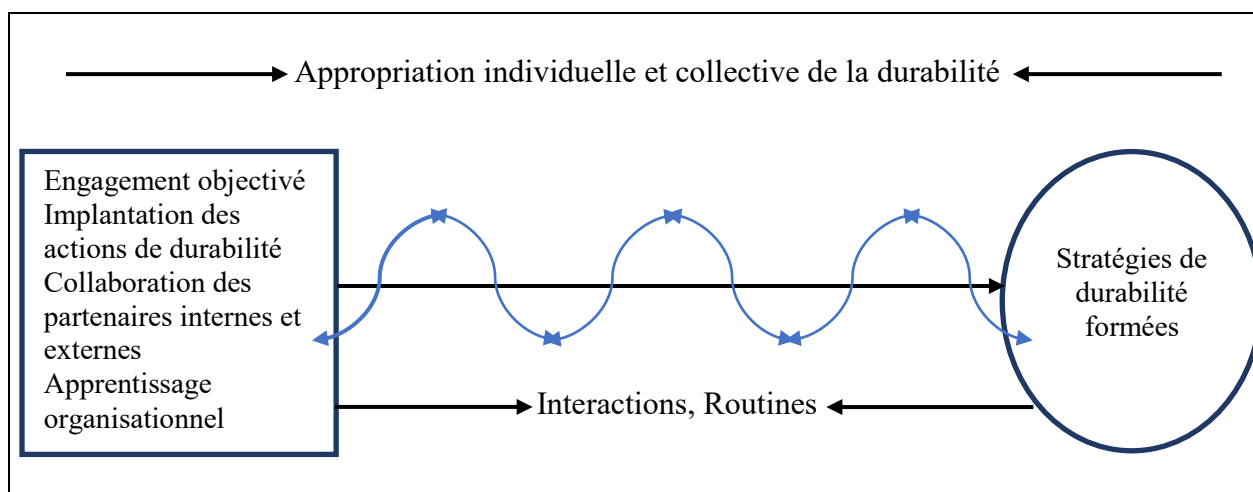
aussi bien de planification que d'émergence de la stratégie. En même temps, la stratégie de durabilité, telle qu'étudiée, vise à conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise, à travers la différenciation qu'apporte la perspective de la durabilité dans les produits et services offerts. Cependant, il constitue un cas particulier de par la nature du phénomène de durabilité auquel le processus de formation stratégique s'adresse. En effet, en se référant à Neugebauer, Figge et Hahn (2016), la question de la durabilité comporte des défis de complexité et de difficulté dans sa compréhension et son appréhension par les organisations. Dans cette mesure, la prise de décisions sur des enjeux s'étendant sur une très longue période ou encore dont les impacts sont incertains, constitue une difficulté dans la formation de la stratégie.

Le processus de formation de stratégies de durabilité, tel qu'étudié et présenté dans cette recherche, s'intègre donc dans le cadre des théories de la stratégie d'entreprise. Toutefois, il va plus loin dans la mesure où les actions stratégiques, tout en visant l'atteinte d'objectifs précis (carboneutralité par exemple), s'inscrivent en même temps dans un courant plus large, de changements dans le mode de production ou de prestation des services de l'organisation. Par conséquent, la conceptualisation du processus de formation des stratégies de durabilité doit intégrer le caractère continu du phénomène. Car, en fin de compte, l'enjeu fondamental que pose la durabilité est de passer d'une situation jugée peu ou pas durable, à une situation considérée comme plus durable (Rumpala, 2010). Dans cette optique, la question de « jusqu'où aller » dans la réalisation d'actions stratégiques pour atteindre cette durabilité est à prendre en compte par l'entreprise qui entreprend cette démarche. Par ailleurs, il faut rappeler que l'un des moyens utilisés par les entreprises pour faire face au défi du maintien et de la continuité des actions de durabilité dans la durée est de faire appel à une ressource spécialisée externe, qui joue alors un rôle de support et de soutien. Cela a été indiqué dans le cas de l'entreprise étudiée et rejoint d'autres études empiriques présentes dans la littérature en matière de durabilité de l'entreprise. Ainsi, une étude de Witjes, Vermeulen et Cramer (2016) auprès de 18 PME que les entreprises, y compris celles qui sont considérées comme proactives et avant-gardistes, demandent du support externe, pour entreprendre ou améliorer leurs démarches de durabilité.

En récapitulatif de cette quatrième partie consacrée à la présentation des résultats issus de l'analyse des données récoltées auprès de l'entreprise étudiée, il en ressort que le processus de formation de stratégies de durabilité est constitué de diverses activités, en relation dans une dynamique active. Ce mécanisme dynamique sous-jacent est essentiellement caractérisé par les interactions entre les personnes qui interviennent dans le processus et par l'instauration progressive de nouvelles routines en faveur de la durabilité de l'entreprise. Comme cela a été exposé tout au long de cette partie, et plus particulièrement dans le modèle conceptuel développé, l'engagement pour la durabilité constitue l'élément directeur du processus stratégique. Pour aboutir à des stratégies de durabilité formées, cet engagement doit être communiqué, partagé et mis en application dans des actions concrètes au sein de l'organisation. Ce processus de formation des stratégies de durabilité est ainsi animé par de multiples interactions personnelles (communication formelle, échanges informels, phénomène de chef de file, etc.), qui sont les rouages facilitant l'implantation des actions de durabilité, la collaboration spontanée des partenaires internes et externes, l'apprentissage individuel et collectif. Cette dynamique d'ensemble animant le processus de formation stratégique constitue un mouvement d'appropriation individuelle et collective de la durabilité se traduisant par la transformation progressive des habitudes et l'instauration de nouvelles routines en faveur de la durabilité de l'entreprise. Ceci est représenté par la figure ci-dessous :

Figure 4.17.

Composantes et dynamique du processus de formation de stratégies de durabilité



PARTIE 5. DISCUSSION

Il s'agit, dans cette partie, de mettre en relief les résultats dégagés par rapport aux trois points suivants : la problématique managériale de recherche, les retombées en matière théorique et pratique, et les limites de la recherche.

5.1. RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

La discussion à ce niveau, consiste à examiner de quelle façon les résultats apportent une réponse à la question de recherche découlant de la problématique managériale. La quête ayant guidé cette étude est de comprendre comment les stratégies de durabilité se forment dans la réalité des entreprises engagées vers le développement durable. Le modèle conceptuel développé à partir de l'étude d'une entreprise participante constitue une réponse à cette question. En effet, les composantes, caractéristiques et dynamiques contenues dans ce modèle renseignent sur ce qui se passe dans le processus de formation d'une stratégie de durabilité. Ainsi, la formation de la stratégie de durabilité suit un processus multidimensionnel centré sur l'engagement de l'entreprise pour la durabilité. Les résultats de la recherche ont permis de comprendre en quoi consistent concrètement l'engagement pour la durabilité et sa mise en œuvre au sein d'une entreprise. Avec le développement de catégories conceptuelles, il apparaît, d'un côté, que l'engagement pour la durabilité s'exprime à travers la formulation d'une orientation et des choix d'actions stratégiques en vue d'atteindre les objectifs de durabilité. De l'autre côté, le processus de sa mise en œuvre implique une formalisation au niveau de l'implantation des actions ciblées, la participation active des partenaires internes et externes favorisant l'émergence d'initiatives spontanées, ainsi qu'un apprentissage individuel et collectif en termes de compréhension et de nouvelles habitudes à adopter. L'ensemble du processus de formation de stratégies de durabilité est ainsi animé par une dynamique d'appropriation individuelle et collective de la durabilité, qui concourt à l'instauration de nouvelles routines organisationnelles dans ce domaine. Les résultats ont montré également que c'est

un processus continu, dont les propriétés agissent dans la durée, afin que l'organisation progresse vers une situation plus durable.

5.2. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

5.2.1. Contributions théoriques

La confrontation des résultats de la recherche aux conclusions issues d'études théoriques et empiriques existant dans la littérature sur la question amène au constat que les caractéristiques dégagées dans le modèle développé ne sont pas exclusives au cas de l'entreprise étudiée. Ainsi, une étude de Hong et al. (2019) sur 749 entreprises dans plus de 20 pays a montré que la formation stratégique de durabilité requiert un processus formalisé. Dans cette optique, l'orientation de durabilité est traduite dans un processus de formulation stratégique. Elle est ensuite communiquée dans la phase d'implantation, aux fonctions internes de l'organisation et au réseau de partenaires externes (fournisseurs, consommateurs) en vue de leur participation à la réalisation des objectifs fixés. D'autres études mettent également en lumière les liens entre les actions de durabilité réalisées par les entreprises et le niveau de l'engagement organisationnel des employés surtout dans l'aspect affectif (Tilleman, 2012). Enfin, la place de l'apprentissage organisationnel dans la réalisation des pratiques de durabilité est aussi mise en évidence dans la littérature (Lozarno, 2014). Cette comparaison avec la littérature existante sur ces aspects du processus de formation des stratégies de durabilité est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 5.1.
Comparaisons des résultats avec la littérature existante

Éléments de résultats de recherche	Littérature concernée
Aspects délibéré, planifié, émergent du processus de formation des stratégies de durabilité	<p>Confirmation avec les études théoriques de Mintzberg (1990, 1994) en matière de stratégie d'entreprise, et de Neugebauer, Figge et Hahn (2016) sur le processus de formation des stratégies de durabilité</p> <p>Confirmation avec l'étude empirique de Hong et al. (2019) sur l'aspect délibéré et planifié de la formation des stratégies de durabilité</p>
Liens entre les actions de durabilité de l'entreprise et l'engagement organisationnel des employés	Étude empirique de Tilleman (2012) de 195 employés dans 9 PME européennes dans la transformation alimentaire, sur le lien positif entre l'engagement affectif des employés et leurs perceptions des actions de l'organisation en matière de gestion environnementale
Apprentissage organisationnel et durabilité de l'entreprise	<p>Analyse théorique de Lozarno (2014) indique que l'apprentissage organisationnel est une compétence nécessaire à l'organisation pour réaliser le développement durable</p> <p>Analyse empirique de Siebenhüner et Arnold (2007) de 6 entreprises européennes montre que l'implantation de la durabilité dans les entreprises nécessite de l'apprentissage organisationnel</p>

Cependant, si les propriétés du processus de formation de stratégies de durabilité, telles que décrites dans les résultats sont également soulignées dans la littérature, le fait de les mettre en relation dans un modèle apporte un élément de plus pour comprendre ce qui se passe lorsque les entreprises forment leurs stratégies de développement durable. En d'autres termes, l'approche multidimensionnelle du modèle conceptuel proposé pour comprendre le processus de formation des stratégies de durabilité, offre une appréhension dynamique du phénomène.

Une autre contribution de cette étude est de mettre en évidence la dynamique de l'appropriation individuelle et collective du processus de formation de stratégies de durabilité. Ainsi, si la dynamique conduisant à la réalisation de stratégies de durabilité à travers des plans d'action formalisés, des initiatives spontanées et l'implication des partenaires de l'organisation a fait l'objet d'études et est présente dans la littérature existante, il y a peu de travaux en ce qui concerne la dynamique du processus d'ancrage de la durabilité dans l'organisation. Tel que cela a été exposé, ce sont les relations entre l'engagement pour la durabilité, la réalisation des stratégies de durabilité, la collaboration spontanée des partenaires internes et externes, l'apprentissage organisationnel, à travers les interactions entre les personnes impliquées, qui animent cette dynamique, conduisant à l'instauration de nouvelles routines en faveur de la durabilité dans l'entreprise.

Le modèle conceptuel proposé apporte des éléments pour avoir une compréhension plus globale de la formation de stratégies de durabilité. Dans cette perspective, les résultats issus de la recherche contribuent à enrichir les connaissances théoriques en matière de stratégies de durabilité.

5.2.2. Contributions managériales

Au niveau pratique, le modèle conceptuel développé constitue un exemple de cadre objectif pouvant guider la réflexion et l'action des praticiens du management dans la formation de leurs stratégies de durabilité. En effet, en mettant en évidence le rôle et les aspects de l'engagement pour la durabilité ainsi que les éléments clés dans la mise en œuvre de cet engagement, la recherche apporte un outil supplémentaire aux dirigeants et gestionnaires d'organisation, dans leur transition vers le développement durable.

On peut donc en dégager un certain nombre d'éléments clés à considérer dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de durabilité, qui devront toutefois tenir compte des contextes particuliers des entreprises. Il faut aussi remarquer qu'au-delà des activités à mettre en place, nécessaires pour la formation de telles stratégies, la

dynamique sous-jacente qui relie, anime l'ensemble du processus est importante. Ainsi, les éléments favorisant cette dynamique devraient faire l'objet d'une attention dans la formation des stratégies de durabilité. Le tableau ci-dessous fait état des divers éléments à prendre en compte dans la pratique des entreprises, autour de trois thématiques qui sont l'engagement pour la durabilité, l'appropriation individuelle et collective de cet engagement et le caractère continu dans le temps du processus.

Tableau 5.2.

Éléments à considérer dans la pratique du processus stratégique de durabilité

Éléments clés	Points à considérer
Engagement pour la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension de la durabilité à l'échelle de l'entreprise (impacts positifs et négatifs potentiels dans les dimensions économique, sociale et écologique) • Approche stratégique (orientation, objectifs communication, plan d'actions de durabilité et mesures de suivi)
Appropriation individuelle et collective de l'engagement pour la durabilité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des partenaires internes et externes • Leadership, congruence entre le discours et les actions posées • Valorisation des efforts individuels et collectifs de durabilité • Formalisation des procédures • Apprentissage formel et informel
Caractère continu dans le temps du processus	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures pour maintenir les efforts stratégiques dans la durée (accompagnement, support externe par exemple)

5.2.3. Limites de la recherche et pistes ultérieures

Il est évident que les résultats issus de l'étude d'une seule entreprise ne sauraient prétendre à être utilisés tels quels dans d'autres contextes. Des études ultérieures seraient donc nécessaires, avec un plus grand nombre d'entreprises, afin de voir si les mêmes propriétés se retrouvent au niveau de la formation des stratégies de durabilité. On peut voir différentes pistes ultérieures de recherche à cet effet, consistant à:

- Étudier le phénomène sur un plus grand nombre d'entreprises et sur une plus longue durée (recherche longitudinale par exemple), en ajoutant les perceptions des clients afin de comprendre le rôle et la place de cet aspect dans le processus stratégique de durabilité ;
- Investiguer plus profondément le mécanisme de l'appropriation individuelle et collective de la durabilité dans l'entreprise ;
- Investiguer davantage la place et le rôle des valeurs intrinsèques de durabilité (telles que les relations ou la connectivité des humains avec la nature) dans le développement de l'engagement pour la durabilité.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de développer une compréhension conceptuelle de la formation des stratégies de durabilité, à partir des pratiques d'entreprises engagées vers le développement durable. La prémisse étant que si on connaît et comprend mieux ce qui se passe dans le processus de formation des stratégies de durabilité, on apporterait ainsi un instrument d'analyse aux praticiens dans leurs réflexions et actions en matière de durabilité.

C'est dans cette perspective que cette recherche a été conduite. Les résultats dégagés amènent à désigner et comprendre les éléments essentiels qui interviennent dans la formation des stratégies de durabilité. Ils mettent en lumière également les dynamiques qui ont lieu dans ce processus. Tout en offrant une compréhension holistique du processus de formation des stratégies de durabilité, ces résultats ont leurs limites, étant donné qu'ils sont issus de l'étude auprès d'une seule entreprise. Il est donc nécessaire de procéder à des études ultérieures afin de voir si ces mêmes caractéristiques se retrouvent d'autres contextes d'entreprises. Des travaux de recherche supplémentaires seraient également utiles pour mieux comprendre la dynamique d'ancrage ou l'instauration d'une culture de durabilité dans les entreprises engagées dans des actions de développement durable. En d'autres termes, étudier comment le processus de formation de stratégies de durabilité se poursuit et se maintient dans le temps afin d'instaurer une culture de durabilité, comprise comme l'acquisition de valeurs et des compétences nécessaires pour une réelle transition vers le développement durable.

Au-delà de toutes ces considérations et en se référant à Prévost et Roy (2015), la réalisation de la recherche consistait à apporter une réponse adéquate à une problématique managériale de départ et ce, à travers une démarche rigoureuse et cohérente. En considérant les éléments présentés tout au long de ce document, on peut dire que cet objectif de départ a été atteint. La validité et la fiabilité de la démarche de recherche ont été démontrées dans la section 3.3. Les concepts et catégories pour comprendre le processus de formation des stratégies de durabilité ont été développés en lien étroit avec les données directement collectées sur le terrain. Finalement, de par le caractère méthodique et rigoureux de la démarche, et en tenant compte des limites de la recherche, on peut avancer que les résultats, soit le modèle conceptuel proposé, constituent une réponse adéquate à la question de recherche de départ.

ANNEXE

GRILLE DES ENTREVUES

Grille d'entrevues avec les décideurs en matière de la stratégie de durabilité de l'entreprise

Introduction : remerciements, rappel des objectifs de la recherche et de la collecte des données, formulaire d'information et de consentement.

1. Quel est votre rôle de façon générale et plus particulièrement en matière de dd? Depuis quand l'occupez-vous?

2. Orientation de la CF2R pour l'intégration du dd dans la gestion administrative et les opérations : pourquoi, selon quelle vision?

- Qu'est ce qui a amené la CF2R à s'engager pour instaurer des pratiques de dd? Quelle en est la vision? Les valeurs promues?
- Comment cet engagement pour le dd s'insère dans la mission et les enjeux d'ensemble de l'organisation? Transversalité. Avantage compétitif?
- Comment l'orientation pour le dd est-elle diffusée auprès des parties prenantes? Contrôle sur leurs connaissances et partage de cette orientation?

3. La politique et le comité de développement durable

- Comment s'est élaborée la politique de dd? Initiative de qui? Quelles sont les personnes qui y ont participé? Pourquoi des modifications en 2018?
- De quand date la création du comité de dd? Initiative de qui?

- Comment voyez-vous les dimensions économiques, sociales et environnementales des objectifs de la politique de dd?

4. La mise en œuvre et l'application de la politique de dd

- Selon quel processus se fait la mise en œuvre de cette politique dans la gestion administrative et les opérations de l'entreprise? Nouveaux mécanismes de gestion, nouvelles procédures mis en place? Quelles sont les personnes qui interviennent à ce niveau? Quels changements on veut atteindre? Contrôle de la mise en œuvre?
- Quelles sont les catégories d'actions mises en place? Comment se fait le choix de ces actions?
- Quels changements observés suite à la mise en œuvre et l'application de la politique de dd au sein de l'organisation?
- Quel regard portez-vous sur tout ce qui a été fait jusque-là? Quels projets et souhaits pour l'avenir proche ou lointain?

Grille d'entrevues avec les partenaires externes de la Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ)

Introduction : remerciements, rappel des objectifs de la recherche et de la rencontre, formulaire d'information et de consentement.

1. La Fédération : rôle, grands enjeux au sein du secteur funéraire du Québec.

- Quel rôle la Fédération joue-t-elle auprès des coopératives membres? (Ya t-il des coopératives funéraires au Québec non membres de la Fédération?). Quels services elle leur offre? Rôle des différents comités?
- Avec quels moyens elle remplit son rôle?

- Quels sont les principaux enjeux des coopératives membres en tant qu'entreprises prestataires de services funéraires? C'est qui leurs concurrents principaux?
- Comment se différencient-elles au niveau de l'approche client? Par rapport à la concurrence? Ya-t-il une approche uniformisée, standardisée (formation, outils)?
- Comment la distinction coopérative se traduit dans l'offre de services? Quelles sont les compétences spécifiques développées ou nécessaires pour que cette traduction concrète soit effective?
- Comment le réseau des coopératives a-t-elle influencé le secteur funéraire du Québec depuis ces 31 dernières années?

2. L'engagement pour le développement durable

- Comment est venue l'idée de l'orientation vers le développement durable au niveau de la Fédération?
- Quelle est la vision du développement durable retenue et partagée? Quels sont les buts recherchés par l'élaboration d'une politique de développement durable?
- Selon vous, qu'est ce que l'orientation vers le développement durable apporte aux coopératives membres?
- Comment ont été définis et formulés les 6 axes d'intervention?
- Quel rôle joue le comité de développement durable de la Fédération?
- Sur les 19 coopératives membres, combien ont réalisé des actions concrètes en matière de développement durable?

- Selon vous, y a-t-il des éléments qui facilitent l'engagement et la réalisation au niveau du développement durable? De façon générale, le fait d'être une coopérative est-il un facilitateur? Quels sont les difficultés ou freins rencontrés par certaines coopératives dans la mise en œuvre de la politique de développement durable?
- Y a-t-il une mise en œuvre au niveau de la Fédération en tant qu'organisation? Quelles en sont les actions?
- Quels sont les défis et besoins au niveau de la Fédération pour accompagner et soutenir les entreprises membres dans leur cheminement vers le développement durable?
- Par quels moyens, selon vous, la Fédération pourrait faire face à ces défis?
- Comment voyez-vous les développements pour l'avenir, dans les 5, 10 ans pour le réseau et pour les coopératives membres, incluant l'intégration du développement durable?

Grille d'entrevues avec les partenaires externes (fournisseurs)

Introduction : remerciements, rappel des objectifs de la recherche et de la collecte des données, formulaire d'information et de consentement.

Votre entreprise

1. Quelles sont les activités de votre entreprise? Quel est votre rôle au sein de votre entreprise?
2. Depuis combien de temps elle est en activité? Combien d'employés?

Les relations de votre entreprise avec la CF2R

1. Depuis combien d'années êtes-vous en relation d'affaires avec la CF2R? En quoi consistent ces relations?
2. Comment l'orientation de développement durable de la CF2R affecte ces relations? Quels changements avez-vous opérés pour vous y adapter?
3. Ces changements ont-ils eu des effets sur la façon dont vous opérez? Que ce soit avec vos propres fournisseurs ou avec vos employés? Par rapport à vos concurrents?
4. La question du développement durable est-elle une préoccupation au niveau de votre entreprise? Comment?
5. Comment voyez-vous vos relations dans l'avenir? Quels aspects à améliorer ou à maintenir?

Grille d'entrevues avec les partenaires internes (employés)

Introduction : remerciements, rappel des objectifs de la recherche et de la collecte des données, formulaire d'information et de consentement.

1. Quel est votre rôle de façon générale au sein de l'organisation? Depuis quand l'occupez-vous?
Pouvez-vous me dire en quoi consistent vos activités? Avec quels autres services et personnes collaborez-vous dans la réalisation de vos activités?
2. Comment voyez-vous l'orientation de la CF2R pour des pratiques de dd? Comment s'insère-t-elle dans ce que vous faites?

Pouvez-vous me dire ce que le DD représente pour vous?

3. À quel niveau ou dans quelle mesure cette orientation touche votre département?

Quelles sont les activités touchant le DD qui entrent dans vos responsabilités?

4. Quelle est votre participation dans l'application de la politique de dd et la réalisation des objectifs? Mécanismes de gestion et procédures pour rendre effective l'application de la politique de dd?

5. Quels effets ou résultats avez-vous observés suite à l'application de la politique de dd? Quels sont les éléments qui vous ont été nécessaires pour l'intégration du DD? Formation, informations, compétences?

6. Quel regard portez-vous sur ce qui a été fait au niveau de votre département et au niveau d'ensemble en matière de dd? Difficultés, obstacles?

7. Quels projets ou souhaits pour l'avenir proche?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, vol.8, 501-515.
- Ansoff, I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise. Une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXe siècle*. Les Éditions d'Organisation.
- Argyris, C. et Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Asselineau, A. et Piré-Lechalard, P. (2009). Le développement durable : une voie de rupture stratégique? *Revue Management & Avenir*, 6, 26.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, vol. 16 no 2
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26: 197-218
- Bansal, P. et Roth, K. (2000). Why companies go green : a model of ecological responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- Baumgartner, R. et Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18; 76-89.
- Baumgartner, R.J. (2014). Managing corporate sustainability and corporate social responsibility: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21: 258-271
- Baxter, P. et Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, vol. 13, no 4.
- Bossel, H. (1999). Indicators for sustainable development: theory, methods, applications. *International Institute for sustainable development, Winnipeg*
- Bouni, C. (1998). L'enjeu des indicateurs du développement durable. Mobiliser des besoins pour concrétiser des principes. *Nature, Sciences et Sociétés*, vol. 6, numéro 3.
- Boutaud, A. (2004). *Le développement durable: penser le changement ou changer le pansement?* Thèse de doctorat.
- Bryant, A. et Charmaz, K. (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. Sage Publications.

Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable : une approche progressive en appui à la norme BNQ 21000*. Anjou, Québec : Fides

Capra, F. (1983). *Le temps du changement*. Éditions du Rocher

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders

Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage Publications, 2nd ed.

Chassé, S. (2013). *La prise en compte du développement durable dans les entreprises québécoises et les PE manufacturières*. Thèse, Université Laval, Québec.

CMED (1988). *Notre avenir à tous*. Les Éditions du Fleuve, Montréal.

Corbin, J. et Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research*. Sage Publications, 3E éd.

Corbin, J. et Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications, 4e Ed.

Côté, M. et Malo, M.-C. (2002). *La gestion stratégique. Une approche fondamentale*. Gaëtan Morin Éditeur.

Daily, H. E. et Cobb, J.B. (1989). *For the common good. Redirecting the economy toward community, the environment and a sustainable future*. Beacon Press Boston

Denzin, N. et Lincoln, Y. (2011). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, 4e éd.

Desjardins, J. (2007). *Business, ethics and the environment: imagining a sustainable future*. Pearson Education Inc.

Dionysos, D et Tsoukas, H. (2013). Understanding the (re)creation of routines from within: a symbolic interactionist perspective. *Academy of management review*.

Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995), The stakeholder theory of corporation : concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No 1, p. 65-91.

Dyllick, T. et Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11: 130-141

Engert, S. et Baumgartner, R.J. (2016). Corporate sustainable strategy: bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113:822-834

Engert, S., Rauter, R. et Baumgartner, R.J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management. *Journal of Cleaner Production*, 112: 2833-2850

Fédération des coopératives funéraires du Québec (2015). Le marché funéraire au Québec. FCFQ

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management. A stakeholder approach*. Cambridge University Press. Freeman, R.E. et Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California management Review*, 25, 3

Gao, J. et Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112: 241-255

Gardiner, S.M. et Thompson, A. (2017). *The oxford handbook of environmental ethics*. Oxford University Press.

Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles. Volume 59, numéro 1*, p. 73-100

Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Presses de l'Université du Québec

Gladwin, T., Kennelly, J. et Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20, 4; 874 - 907.

Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. The Sociology Press.

Glaser, B. et Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.

Goel, R. (2009), Integrated Management System (BEST) for Sustainable Development through Process Approach, *Proceeding of International Conference of Energy and Environment*, mars 19-21

Goh, C.Y. et Marimuthu, M. (2016). The path towards healthcare sustainability: the role of organisational commitment. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 24: 587-592

Goulding, C. (2002). *Grounded theory. A practical guide for management business and market researchers*. Sage Publications.

Grandval, S. et Soparnot, R. (2006). *Développer l'entreprise. La théorie des ressources et compétences en perspective*. Vuibert.

Guba, E. (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications

Hafsi, T. et Martinet, A.-C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique. *Gestion*, 32, 3.

Hahn, T. et al. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127: 297-316

- Håk, T.; Moldan, B. et Dahl, A.L. (2007). *Sustainability indicators*. Island Press.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, May-June
- Hancock, D. et Algozzine, B. (2006). *Doing case study research. A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
- Hawken, P., Lovins, A. et Lovins, L. H. (1999). *Natural Capitalism. Creating the next industrial revolution*. Back Bay Books / Little, Brown and Company.
- Heikkurinen, P. et Bonnedahl, K. J. (2013). Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production*, 43: 191-198
- Hoffmann, K.H., Theyel, G. et Wood, C.H. (2012). Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices. Evidence from small and medium-sized manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21, 530-545
- Hong, P. et al. (2019). Managing sustainability orientation. An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 21 (1): 71-81
- Hôrisch, J., Johnson, M. P. et Schaltegger, S. (2015). Implementation of sustainability management and company size: a knowledge-based view. *Business Strategy and the Environment*, 24: 765-779
- Huybens, N. et Villeuneuve, C. (2004). La professionnalisation du développement durable : au-delà du clivage écologie-économie, *Vertigo, La revue électronique en sciences de l'environnement*, vol. 5, numéro 2/novembre
- Jansson, J. et al. (2017). Commitment to sustainability in small and medium sized enterprises: the influence of strategic orientation and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26: 69-83
- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises. *Business Ethics*, 18 (1), 21-36.
- Johnson, M. et Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SME: how far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54 (2): 481-505
- Khalili, N. (2011). *Practical sustainability: from grounded theory to emerging strategies*. Palgrave MacMillan
- Labelle, F., Hervieux, C. et Turcotte, M-F (2014), *Les PME en marche vers le développement durable*. Presses de l'Université du Québec.

- Lacroix, M. (2016). *Questions d'énergie*. Presses Internationales Polytechnique
- Lafleur, M. (2002). *Développement et stratégie*. Cahiers de recherche IREC 02-08
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, vol. 2 No 1
- Langley, A. et al. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow.
- Latouche, S. (2010). *Le pari de la décroissance*. Fayard/Pluriel
- Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de gestion*, 5, 152; 137-150
- Lazzeri, Y. (2006). *Les indicateurs territoriaux de développement durable. Questionnements et expériences*. L'Harmattan.
- Lazzeri, Y. (2009). *Développement durable, entreprises et territoires. Vers un renouveau des pratiques et des outils*. L'Harmattan
- Lazzeri, Y. et Moustier, E. (2008). *Le développement durable : du concept à la mesure*. L'Harmattan, Paris.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management*. Sage Publications.
- Lozarno, R. (2014). Creativity and organizational learning as means to foster sustainability. *Sustainable Development*, 22: 205-216
- Lozarno, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social and Environmental Management*, 22: 32-44
- Matagne, P. et Grumiaux, F. (2009). *Le développement durable sous le regard des sciences et de l'histoire*. L'Harmattan, Paris
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design. An interactive approach*. Sage Publications Inc. Second Edition.
- Meadows, D. (1999). Leverage points. Places to intervene in a system. *Sustainability Institute*, December
- Meadows, D. et al. (1972). *Halte à la croissance. Rapport sur les limites de la croissance*. Fayard
- Miles, M. et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Mills, A.J., Durepos, G. et Wiebe, E. (2010). Encyclopedia of case study research.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (2013). Sondage sur le développement durable auprès des entreprises du Québec. *Direction des communications du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations*.

Mintzberg, H. (1978). Patterns on strategy formation. *Management Science*, vol. 24, no9

Mintzberg, H. (1990). *Le management- Voyage au centre des organisations*. Les Éditions d'organisations

Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning, Part 1: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, vol 27, no 3; 12-21

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Janvier-Fevrier.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. et Lampel, J. (2009). *Safari en pays stratégie*. Pearson Education France. 2^e éd.

Moon, J., (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development* 15, 296-306

Neugebauer, F., Figge, F. et Hahn, T. (2016). Planned or emergent strategy making. Exploring the formation of corporate sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 25: 323-336

Newman, L. (2005). Uncertainty, innovation and dynamic sustainable development. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, Vol.1; Issue 2

Nidumolu, R.; Prahalad, C.K. et Rangaswani, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, September, 2009

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Collin, 2^e éd.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Collin, 3^e éd.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation metthods*. SAGE Publications

Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*; mai-juin.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*; novembre-décembre.

Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*. Dunod, Paris.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*; janvier.

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, vol. 15, 5-16

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*; mai-juin

Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal

Quairel-Lanoizelée, F. et Capron, M. (2007), La responsabilité sociale des entreprises, éd. La Découverte, Paris

Ray, G., Barney, J.B. et Muhana, W.A. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25; 1

Robèrt, K.-H. et al. (2002). Strategic sustainable development selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production*, 10, 197-214

Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *Management*, vol. 16 no 5

Rouleau, L.; Allard-Poesi, F. et Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, 174.

Rumpala, Y. (2010). *Développement durable ou le gouvernement du changement total*. Le Bord de l'eau.

Russo, A. et Tencati, A. (2009). Formal versus informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85: 339-353

Sachs, I. (1997). *L'écodéveloppement. Stratégies pour le XXI^e siècle*. Syros, Paris; Nouv. Éd.

Salvato, C. et Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities.

Saunders, M., Lewis, P et Thornhill, A (2016). *Research methods for business students*. Pearson Education Ltd.

Schuler et al. (2017). Corporate sustainability management and environmental ethics. *Business Ethics Quarterly*, 27, 2: 213-237

Séguin, F., Hafsi, T. et Demers, C. (2008). *Le management stratégique*. Les Éditions Transcontinental.

- Siebenhüner, B. et Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16: 339-353
- Söderbaum, P. (2007). Towards sustainability economics: principles and values. *Journal of Bioeconomics*, 9; 205 – 225
- Stead, W. et Stead, J. (1994). Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business. *Journal of Organizational Change Management*, 4; 15 - 31.
- Stead, W. et Stead, J. (2004). *Sustainable strategic management*. M. E. Sharpe.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- Thiétart, R.-A. et Xuereb, J.-M. (2009). *Stratégies*. Dunod, Paris, 2^e éd.
- Tilleman, S. (2012). Is employee organizational commitment related to firm environmental sustainability? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25, 4: 417-431
- Tilley, F. (1999). The gap between the environmental attitudes and the environmental behavior of small firms. *Business Strategy and the Environment*, 8, 238-248.
- Timmermans, S. et Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: from grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30 (3): 167-186
- Villeneuve, C. (1998). *Qui a peur de l'an 2000?* Éditions MultiMondes
- Witjes, S., Vermeulen, J.-V. et Cramer, J. (2016). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 1, 11
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Sage, 4^{ème} éd.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods*. Sage, 5^{ème}
- Zuindeau, B. (2010). *Développement durable et territoire*. Presses Universitaires du Septentrion, nouvelle édition originale